

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Efektivita vertikálních komunikačních toků ve vybrané firmě

Efficiency of Vertical Communication Networks in a Selected Company

Student:

Ludvík Gardoň

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2011

Prohlášení studenta:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně.

Veškerá použitá literatura je uvedena v seznamu literatury na konci mé bakalářské práce.

V Ostravě

Podpis.....

Obsah

1. ÚVOD	1
2. Charakteristika komunikace v organizaci a jejich nástrojů.....	2
2.1 Interpersonální komunikace	3
2.1.1 Ústní komunikace.....	3
2.1.2 Písemná komunikace.....	3
2.1.3 Elektronická komunikace a telekomunikace	4
2.2 Proces komunikace.....	4
2.3 Firemní komunikace.....	6
2.3.1 Interní a externí komunikace.....	7
2.3.2 Formální a neformální komunikace	7
2.3.3 Horizontální, vertikální a diagonální komunikace v organizaci	7
2.4 Nástroje firemní komunikace	9
2.4.1 Ústní nástroje firemní komunikace	9
2.4.2 Písemné nástroje firemní komunikace	10
2.4.3 Elektronické nástroje firemní komunikace.....	12
3. Dotazník jako optimální technika průzkumu	14
3.1 Tvorba dotazníku.....	15
3.2 Kontrola správnosti dotazníku	16
3.3 Fáze sociologického průzkumu	16
3.3.1 Fáze přípravná	16
3.3.2 Fáze realizace	18
3.3.3 Fáze zpracování a vyhodnocení výsledků průzkumu.....	19
4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na zvýšení efektivity vertikální komunikace mezi zaměstnanci.....	21
4.1 Charakteristika vybrané organizace	21
4.2 Sociologický průzkum ve vybrané organizaci	22

4.2.1 Popis fáze přípravy průzkumu.....	22
4.2.2 Popis fáze realizace průzkumu	23
4.2.3 Analýza dat výsledků sociologického průzkumu	24
4.2.4 Vyhodnocení výsledků sociologického průzkumu	48
5. Závěr.....	54

1. ÚVOD

Dnešní doba je stále častěji nazývána komunikačním věkem. Lidé i organizace si čím dál tím více uvědomují skutečnost, že bez informací a jejich kvalitního přenosu by neobstály velké konkurenci, které jsou každodenně vystavováni. Právě z tohoto důvodu má pro organizaci neustále zdokonalování komunikačních prostředků a zefektivňování komunikačních toků velký význam. Komunikační prostředky se vyvíjejí a zlepšují neustále a jejich vývoj závisí především na nalézání nových technologií a materiálů. Na rozdíl od komunikačních toků, jejichž zefektivňování je v rukou managementu a záleží pouze na jeho schopnostech a odbornosti.

V této práci řeším problematiku efektivitu komunikačních toků v organizaci, která využívá vertikální systém řízení. Mým cílem je provést průzkum, který mapuje a analyzuje, jakým způsobem funguje vertikální komunikace v této konkrétní firmě a v případě zjištění problémů navrhnout opatření, která tento systém řízení zefektivní.

Informace pro vytvoření analýzy jsou získávány jak od samotné organizace, ve které průzkum probíhá, tak i od zaměstnanců. Pro sběr informací od zaměstnanců využívám dotazník, který mi poskytuje od každého z respondentů značné množství informací. Tuto techniku vybírám hlavně proto, že průzkum může probíhat zcela anonymně, zaměstnanci se nemusí obávat pravdivě odpovídat na kladené dotazy.

V rámci mého průzkumu jsem předložil dotazník 63 respondentům. Konkrétně se jedná o 53 výrobních a nevýrobních dělníků a 10 technickohospodářských pracovníků, kteří v rámci organizace působí společně na jednom úseku.

Výsledky mé práce by měly být přínosem zejména pro samotnou organizaci, která by měla získat informace o skutečném fungování a prostupnosti komunikačních toků v rámci této dílny. V případě, že v rámci průzkumu zjistím problémy ve zkoumané oblasti, navrhuji taková opatření, která by měla tyto problémy eliminovat nebo dokonce odstranit.

2. Charakteristika komunikace v organizaci a jejich nástrojů

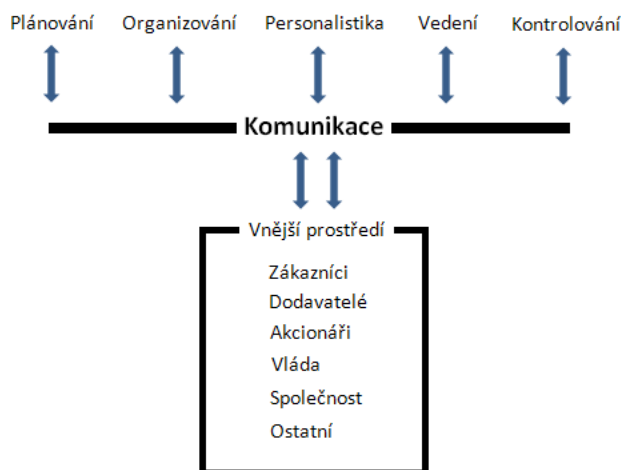
Předtím, než se plně ponořím do řešení problematiky komunikace v organizaci a jejich nástrojů, vidím jako svou povinnost objasnit, co vlastně samotný pojem komunikace znamená. Podle výkladů v různých slovnících cizích slov, slovo komunikace obecně vyjadřuje spojení, přenos, sdělování nebo výměnu informací, jak popisuje Slovník cizích slov (1995). Komunikaci v organizaci lze chápat podobně, avšak s určitou konkretizací.

Hloušková (1998, str. 9) vymezuje komunikaci v organizaci jako: „propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností“. Jinou, dle mého názoru odbornější definici uvádějí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004, str. 507), kteří komunikaci v organizaci definují jako: „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“.

Přesto, že se definice komunikace v organizaci u jednotlivých autorů liší, obecně lze konstatovat, že komunikace v organizaci představuje široké spektrum různých verbálních, neverbálních i technických nástrojů a činností, pomocí kterých se konkrétní informace dostávají ke konkrétním lidem ve firmě nebo mimo firmu (viz obr. 2.1).

Čím více je tento proces funkční a propracovanější, tím je komunikace v rámci organizace efektivnější. Z toho pak lze odvodit základní funkci a význam komunikace organizace. Koontz a Weihrich (1993) ji definují následovně: „V nejširším slova smyslu představuje komunikace prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku.

Obr. 2.1 Účel a funkce komunikace



Zdroj: Koontz, H.; Weihrich, H. Management, 1993, s. 509

2.1 Interpersonální komunikace

De Vito (2008, str. 28) definuje interpersonální komunikaci jako komunikaci, která: „sestává z vysílání a přijímání verbálních i neverbálních sdělení mezi dvěma nebo více lidmi“. Tato sdělení mohou mít ústní, písemnou nebo elektronickou podobu.

2.1.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace je nejvíce využívaným prostředkem komunikace, protože dochází k aktuální výměně myšlenek. Podle Holé (2006) mezi její největší výhody patří fyzický kontakt s odesílatelem informace a také to, že neustále dochází ke konfrontaci názorů mezi účastníky rozhovoru. Této výhody však lze využít jen v případě, kdy je komunikace vedená jako dialog a diskuse, ne jako direktivní monolog. Další výhodou je současná podpora neverbální komunikace, která usnadňuje odesílateli informace vyjádřit své myšlenky a příjemci usnadňuje tyto myšlenky vnímat. Nevýhodou ústní komunikace je, že v některých případech musí být doplněna písemným záznamem, protože samotné ústní sdělení nemá takovou oficiální váhu, a nebo je nevhodná kvůli časové a finanční náročnosti.

2.1.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace zastává v komunikaci organizace velmi důležité místo zejména proto, že na rozdíl od ústní komunikace jí lze kontrolovat odeslání a přijetí zprávy, a tím například rychle odhalit článek firmy, který informaci nepředal dále. Nespornou výhodou je, že odesílatel má možnost si složitá sdělení promyslet a vyhnout se tak nepochopení myšlenky příjemcem informace. Využívá se jí jako dokonalého prostředku pro rozšiřování informací k různým článkům organizace a pro zachycení smluv a dohod v organizaci i mimo ní. Aby byla písemná komunikace efektivnější a srozumitelnější, doporučují Koontz a Weihrich (1993) využívat krátká jednoduchá slova a věty, které by měly být jak pro odesílatele sdělení, tak pro jeho příjemce srozumitelné a známé. Mezi nevýhody patří hlavně časová náročnost a nemožnost jakýchkoliv dalších úprav sdělení po tom, co byla odeslána. V porovnání s ústní komunikací podle Bělohávkova (1996) neumožňuje písemná komunikace průběžnou zpětnou vazbu a okamžitou výměnu názorů.

2.1.3 Elektronická komunikace a telekomunikace

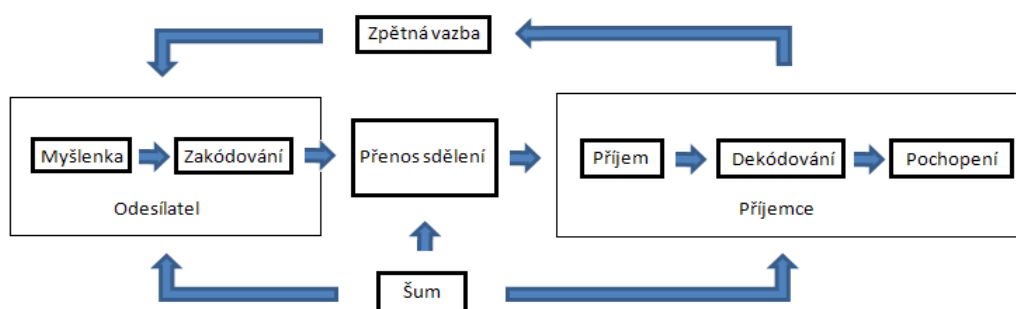
Tyto dvě formy komunikace lze charakterizovat jako moderní, velmi rychlé komunikační prostředky, jejichž nespornou výhodou proti ústním formám je to, že mohou probíhat na jakékoli vzdálenosti, v podstatě ihned. Předmětem přenosu může být i velké množství informací, které jsou k příjemci přenášeny s velkou přesností a s možností následné zpětné vazby. Nevýhodou opět zůstává chybějící kontakt mezi odesílatelem a příjemcem sdělení, který vzájemnou komunikaci zbavuje prvků neverbální komunikace, jako jsou mimika a gesta.

Bělohávek (1996) poukazuje i na další její nevýhodu, kterou je hlavně objem dat informací, které se takto přenášejí, protože kladou velké nároky na výkonost zařízení a na čas zpracování. Elektronická komunikace a telekomunikace probíhá za pomoci nových elektronických zařízení, tzn. osobních počítačů, notebooků, telefonů, mobilních telefonů a faxů, které v posledních letech zažívají obrovský boom.

2.2 Proces komunikace

Aby mohl být nějaký proces nazván komunikací, musí splňovat určité náležitosti. Těmi hlavními jsou bezesporu přítomnost odesílatele informace, příjemce informace a samozřejmě přenos sdělení pomocí vhodného komunikačního kanálu jak podotýkají Koontz a Weihrich (1993). Bedrnová a Nový (2002) dále doplňují, že pro uskutečnění procesu komunikace jsou důležité jak verbální prostředky, tak i prostředky neverbální. Na následujícím obrázku (viz obr. 2.2) je názorně tento proces vyobrazen.

Obr. 2.2 Model procesu komunikace



Zdroj: Koontz, H.; Weihrich, H. Management, 1993, s. 510

Jak ze schématu vyplývá, proces komunikace začíná u odesílatele (komunikátora) tím, že má nějakou **myšlenku**. Bělohávek (1996) uvádí, že v

organizaci může být odesílatelem informace kdokoli od manažerů až po řadové zaměstnance, kterýkoliv útvar nebo i samotná organizace. Myšlenka je potom ve fázi zakódování převedena pomocí psaného či nepsaného jazyka nebo gesty a symboly do jazyka, který je srozumitelný příjemci, a stává se tak **sdělením**. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004, str. 508) připomínají, že: „má-li být sdělení účinné, je důležité, aby obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátoři považují pro dosažení žádoucího efektu za nezbytné.

Další fází procesu je přenos sdělení k příjemci pomocí médií a nebo také **kanálů**. Termín komunikační kanál vymezuje Holá (2006) následovně: „Komunikační kanál si lze představit jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět“. Zjednodušeně řečeno se jedná o způsob, jakým se sdělení dostává od odesílatele k příjemci sdělení. Kvalitní komunikační kanál se vyznačuje zejména kvalitními informacemi, které jsou aktuální a které se k příjemci dostanou co možná nejrychleji. Při komunikaci ve firmě je možné využívat i vícero kanálů současně. Pak je velmi důležitý pečlivý výběr kanálů, protože na nich závisí, do jaké míry bude komunikace efektivní a tím pro firmu užitečná.

Proces komunikace pak pokračuje **příjmem sdělení**, které příjemce **dekóduje** do myšlenky, a kterou pak musí **pochopit**. Jen tehdy může být komunikace přesná, používají-li jak odesílatel, tak i příjemce, stejné symboly komunikace. V rámci firmy se tak může jednat například o jazyk, který se používá na schůzích s účastí cizinců. Koontz a Weihrich (1993) upozorňují, že v případě, že příjemce neporozuměl sdělení, komunikace nebyla dokončena.

Proces komunikace může být však negativně ovlivňován různými **šumy a bariérami komunikace**. Šum můžeme dle Koontze a Weihricha (1993) obecně chápat jako něco, co narušuje proces komunikace tzn., že dochází ke zkreslování významu sdělení a jeho pochopení. Proto, aby byla komunikace ve firmě efektivní, je třeba najít bariéry komunikace a pokusit se je odstranit. Mezi nejvýznamnější bariéry lze zařadit odlišnost zkušeností, názorů, postojů a znalostí lidí na různých úrovních podnikové hierarchie, které velkou měrou ovlivňují a zkreslují komunikaci.

Bariéry existují i v komunikaci nadřazeného s podřízeným, která je ovlivněna zejména zkušenostmi, jenž podřízený s nadřazeným má, a podle kterých nadřazeného hodnotí. Problém je také v přijímání nových informací, kdy například stejné slovo může mít pro různé lidi různý význam nebo je informací přebytek. Dále v případech, jenž

popírají dosavadní názory a zkušenosti lidí, je možné, že nebudou informace akceptovány, a nebo budou zkresleny, jak upozorňují Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004). Koontz a Weihrich (1993) navrhuji zdokonalení komunikace odstraněním překážek, např. použitím symbolů komunikace, které jsou známy jak odesílateli, tak příjemci informace, ujasněním si, co vlastně chce odesílatel informace příjemci sdělit, anebo zda jsou pro něj tyto informace vůbec důležité.

Zpětná vazba slouží jako ochranný prvek v procesu komunikace, jímž můžeme předcházet vzniku šumů a bariér. Napomáhá chápat zjištění, kterými si nadřízení ověřují, zda byly jimi vydané instrukce podřízenými pochopeny správně. Tato ověření mohou mít v případě písemné či telefonické komunikace formu otázky, kdy z odpovědi vydedukujeme, zda bylo sdělení příjemcem pochopeno správně. V případě komunikace tváří v tvář lze pochopení sdělení hodnotit i podle neverbálních prvků komunikace, např. výrazů tváře. Jak uvádějí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004), obecně platí, že v organizacích, kde vedoucí pracovníci správně využívají zpětné vazby při komunikaci, se zvyšuje spokojenost zaměstnanců se situací na pracovištích a roste produktivita celé organizace.

2.3 Firemní komunikace

Různé formy komunikace jsou organizací využívány jako prostředky k přenášení informací mezi jednotlivými úseky firmy, mezi nadřízenými a jim podřízenými, a také mezi samotnými zaměstnanci organizace. Informace jsou taktéž přenášeny mezi organizací a jejím externím prostředím. V tomto případě komunikace probíhá mezi organizací a jejími zákazníky, dodavateli a příslušnými úřady.

Firmy si čím dál tím více uvědomují důležitost správného přenosu informací a z těchto charakteristik vyvozují závěr, že čím je komunikace organizace efektivnější, tím efektivněji celá organizace funguje, komunikuje s okolím, a dosahuje lepších výsledků. Stejný názor mají i Adler a Elmhorst (2010), kteří uvádějí, že pokud je k úspěchu firmy zapotřebí nějaké dovednosti, pak je to umění dobré komunikace. I v dnešní době samozřejmě existují případy, kdy přestože se firmy snaží svůj systém vedení obohatit o propracovaný komunikační systém, jejich snahy selhávají buď na nepochopení pojmu komunikace, nebo na lidském faktoru, který hraje v této problematice velmi významnou roli.

2.3.1 Interní a externí komunikace

Interní (vnitřní) komunikaci Příkryl (2010) chápe jako komunikaci zejména od vedení firmy k zaměstnancům. V současné době je její součástí i komunikace směrem k vybraným cílovým skupinám uvnitř společnosti, například k odborové organizaci, širšímu managementu, členům statutárních orgánů, akcionářům apod. Cílem interní komunikace je tak vytvoření vhodného systému, který zajistí, že se správná informace dostane ve správném čase ke správnému zaměstnanci.

Mezi nástroje interní komunikace řadí Příkryl (2010) firemní časopisy nebo noviny, intranet nebo nástěnky. Význam externí (vnější) komunikace pak vidí ve spojení organizace s jejím okolím. Může mít formu jak komerční komunikace, při které se firma pomocí reklam prezentuje například v různých médiích, tak i formu komunikace přirozené, která spočívá kupříkladu v image firmy a způsobu prezentace managementu při obchodních jednáních.

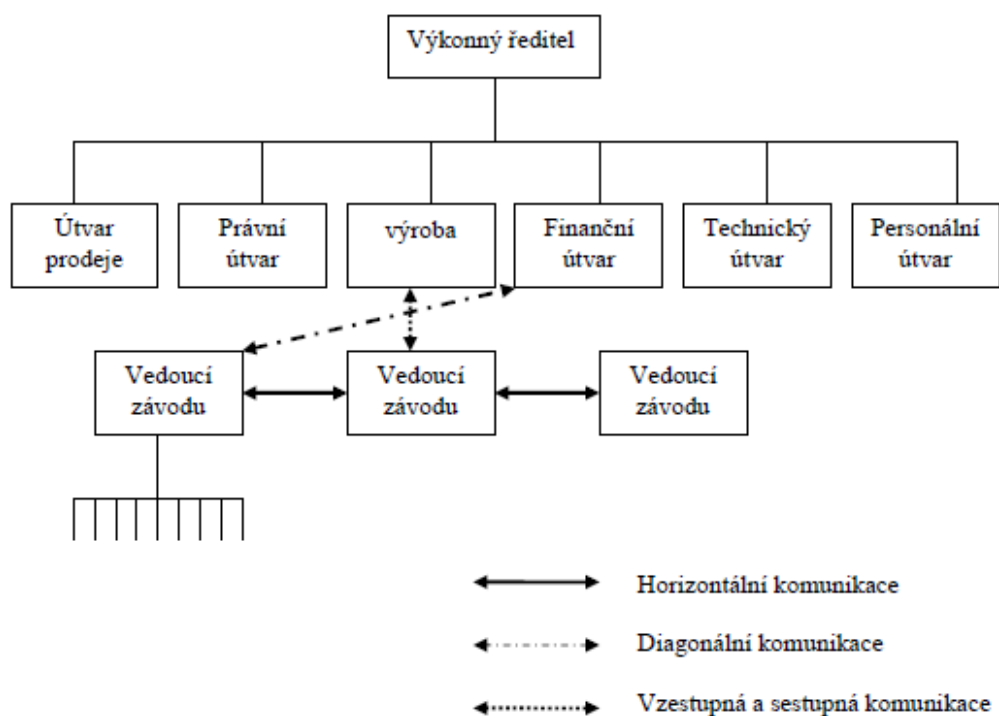
2.3.2 Formální a neformální komunikace

Formální komunikace je komunikací oficiální, která je předávána prostřednictvím komunikačních cest, jež vyplývají z organizační struktury podniku. Neformální komunikace je naopak spontánnější a nebere ohledy na formálně stanovené komunikační kanály ve firmě, jak uvádí Odcházel (2007).

2.3.3 Horizontální, vertikální a diagonální komunikace v organizaci

Interní komunikace se opírá o 4 základní komunikační toky: horizontální, diagonální a vertikální, která zahrnuje tok sestupný a vzestupný (viz obr. 2.3)

Obr. 2.3 Komunikace v organizaci



Zdroj: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. Management, 2004, s. 513

Horizontální komunikace (viz obr. 2.3) probíhá mezi články organizace, které v rámci organizační hierarchie stojí na stejné úrovni. Je typickou formou komunikace pro maticovou nebo divizionální organizační strukturu. Výhodou článků organizace, které využívají tento typ komunikace, je velká elasticita, se kterou se dokáží velmi rychle přizpůsobovat aktuální situaci a potřebám, na rozdíl od organizací využívající primárně vertikální komunikační kanály, jak připomíná Bělohlávek (1996). Tubbs a Moss (1991) dále upozorňují, že horizontální komunikace může doplácet na loajálnost zaměstnanců určitého oddělení, kteří v domněnku, že zvýhodní určitými zjištěnými informacemi své oddělení, mohou uškodit celé organizaci. Pro tuto formu komunikace firmy často využívají nástěnek, firemních časopisů apod.

Vertikální komunikaci (viz obr. 2.3) dále rozděluje Koontz a Weihrich (1993) podle směrů komunikace a to na komunikaci sestupnou a vzestupnou.

Sestupná komunikace se uplatňuje ve firmách, kde je systém řízení založený na příkazech lidí, kteří jsou na vyšší úrovni v organizační struktuře těm, kteří jsou na úrovni nižší. Nevýhodou toho systému vedení je zejména zkreslování různých informací podřízenými, kteří tak mohou podávat vedení pouze zprávy, které sami uznají za vhodné. Vedení při ústní komunikaci s podřízenými využívá hlavně instrukcí,

rozhovorů a schůzek, při komunikaci písemné pak dopisů, brožur a různých popisů postupů, vyjmenovávají Koontz a Weihrich (1993).

Vzestupná komunikace je pravým opakem komunikace sestupné, tzn. že lidé s vyšším postavením v organizační hierarchii otevřeně přijímají informace od lidí na nižším stupni této hierarchie. I zde však může nastat problém, kdy jeden z článků hierarchie úmyslně zamlčí důležitou informaci svému nadřízenému, proto je nutné, aby byl tento přenos informací objektivní. Koontz a Weihrich (1993) uvádějí prostředky, kterými tento typ komunikace probíhá. Jsou to zejména různé návrhy, stížnosti, reklamace a konzultační schůzky. Také se využívají dotazníky a rozhovory mezi nadřízenými a podřízenými.

Diagonální komunikace (viz obr. 2.3) se uskutečňuje mezi různými články organizace na různých úrovních organizační hierarchie. Koontz a Weihrich (1993) v diagonální komunikaci spatřují prostředek pro urychlení toku informací k rychlejšímu dosažení cílů organizace a usnadnění práce.

2.4 Nástroje firemní komunikace

Příkladem využití forem ústní komunikace v organizaci může být diskuse, porada, rozhovor nebo projev.

2.4.1 Ústní nástroje firemní komunikace

Diskuse je vhodnou formou jen za určitých okolností, jak podotýká Holá (2006). V případě, že se vedoucí rozhodne diskusi svolat, musí být připraven představovat a obhajovat cíle, změny v organizaci a jednotlivé rozdělení úkolů podřízeným. Dále musí být schopen čelit otázkám a vhodně a pohotově argumentovat.

Porada. Každá porada je plánovaná dopředu a po účastnících je vyžadováno, aby se před poradou seznámili s jejím programem, a také se zápisem z minulé porady. Na poradě jsou pak konfrontovány stanovené cíle a úkoly z minulých porad s aktuální situací, probíhá kontrola starých a zadávání nových cílů. Holá (2006) porady rozděluje na operativní a strategické, kdy operativní poradou nazývá časově krátké, frekventované setkání vedoucích, na kterém jsou obvykle zadány operativní úkoly, a strategické, které řeší dlouhodobé problémy a úkoly. Porada je obvykle vedena pověřeným vedoucím, který ji řídí, zamezuje nežádoucím projevům a hledá řešení a kompromisy. Z každé porady musí být pořízený zápis, jehož obsahem je datum a místo konání, programový

obsah porady s počtem zúčastněných lidí a také zadání jednotlivých úkolů, u kterých musí být uvedeno, o jaký úkol se jedná, kdo ho má splnit a do kdy má být úkol splněn.

Rozhovor je formální forma komunikace, která je využívána pro zvláštní účely k dosažení konkrétních cílů. Těmito cíli jsou hlavně systematické získávání informací podřízeným od nadřízeného a opačně, a vzájemné ovlivňování chování. Rozhovor obecně členíme na formální a neformální. Příkladem formálního rozhovoru může být pohovor, který je naplánovaný, a má jasně stanovený cíl, které informace je potřeba získat. Dalším příkladem formálního rozhovoru je rozhovor s obchodními klienty jak uvádí Scharlau (2008). Opakem, jak popisuje Vymětal (2008), je rozhovor neformální, který není žádným způsobem plánovaný, ani se dopředu nepřipravuje. Příkladem může být rozhovor mezi kolegy na stejné hierarchické úrovni.

Projev je formou komunikace, u níž je nutné dodržovat větší množství zásad a pravidel. Aby byl proslav srozumitelný všem, tj. i řadovým zaměstnancům firmy, je nutné, aby byl přednesený za pomoci krátkých vět, ve kterých se nebudou vyskytovat cizí slova. Dále je více než vhodné, aby byl vhodně doplňován o názorné příklady, důkazy a modely. Očekává se, že bude účelově strukturovaný a časově vyvážený tak, aby nebyl pro posluchače chaotický a nudný. I zde se mohou vyskytovat komunikační bariéry a šumy. Vymětal (2008) považuje následující položky za hlavní existující bariéry a šumy, které komplikují projev: monotónnost a zdlouhavost projevu, chaotický přednes a odbíhání od tématu, autoritářský, egoistický, namyšlený, bezcitný a povyšující se přednes s použitím nadsázek a přehánění, na druhou stranu příznaky nervozity a nedůvěra ve věrohodnost vypravěče.

2.4.2 Písemné nástroje firemní komunikace

Písemná komunikace je v organizaci prováděná za pomoci různých firemních publikací, firemních novin, výročních zpráv, manuálů, nástěnek a samozřejmě dopisů.

Dopis lze považovat za základní písemný komunikační prostředek organizace. Jak uvádí Vymětal (2008) pořád existuje spousta situací, při nichž je výhodnější dát přednost dopisu před komunikací osobní či elektronickou. Do těchto situací řadí zejména situace, kdy je sdělení nutné uchovat pro pozdější využití. Jako výhodu vidí hlavně možnost poskytování informací většímu počtu příjemců a uchování sdělených informací. Naopak v časové náročnosti, možnosti nesprávné interpretace informace a

nemožnosti měnit odeslané informace spatřuje největší nevýhody tohoto typu komunikace.

Firemní publikace jsou prostředkem písemné komunikace, které příjemci poskytují informace o firemní strategii, o novinkách v nabídce organizace nebo zprávu pro společníky nebo akcionáře firmy, jak vyjmenovává Holá (2006).

Firemní noviny považuje Holá (2006) za často využívaný a oblíbený prostředkem komunikace zejména ve velkých firmách a organizacích. Hlavním úkolem tohoto média je uspokojit potřebu zaměstnanců po informacích týkajících se firmy. Popisují vize a záměry firmy a strategie, kterými chce firma svých cílů dosáhnout. Snaží se v zaměstnanci vzbudit pocity, že jeho osoba, je pro firmu důležitá a práce pro firmu smysluplná. Firemní noviny poskytují prostor pro otázky zaměstnanců, na které odpovídají členové managementu nebo jiné kompetentní osoby, prostor pro představení jednotlivých pracovních týmů, jejich náplň práce a prostor pro vlastní názory.

Výroční zpráva slouží jako informační prostředek pro širokou veřejnost, který poskytuje přehled informací o firmě za určitý rok. Obsahem jsou informace o plnění cílů, o výsledcích hospodaření nebo o spokojenosti zákazníků. Běžně jsou její součástí jednotlivé ekonomické ukazatele, tj. rozvaha, a nebo výkaz zisků a ztrát. Dále mohou být uváděny zprávy dozorčí rady a auditorů. Výroční zpráva musí klást důraz na úspěchy firmy, srovnávat organizaci s konkurencí a vyzdvihovat její přednosti, avšak pouze v případě, že jsou tyto informace pravdivé a že popisují reálný stav firmy, podotýká Holá (2006).

Manuál vypracovává samotná organizace pro zlepšení fungování procesů v organizaci, je tedy jednostranným komunikačním kanálem. Holá (2006, str. 67) definuje manuál jako: „Popis práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědnost, návazností na ostatní činnosti, přehled konkrétních úkonů a činností z pozice vyplývajících, to vše velmi dobře nastavuje orientaci pracovníka ve firmě, jeho adaptaci a výkon požadované práce“.

Nástěnku Holá (2006) považuje za snadný nástroj písemné komunikace, díky jednoduchosti aktualizací informací. Na rozdíl od časopisu nebo firemních novin, kde již nelze informace dodatečně měnit, lze nástěnku neustále průběžně aktualizovat. Frekvence aktualizací se u nástěnky odvíjí od časové platnosti informací, které jsou na ni vkládány. Často jsou nástěnky doplněny o schránky pro návrhy a připomínky. V takovém případě se stává nástěnka velmi užitečným komunikačním prostředkem pro všechny účastníky firemní komunikace. Aby byl tento komunikační prvek užitečný a

efektivní, je třeba nalézt vhodné místo pro umístění, tzn. umístit ji tak, aby byla na očích zaměstnancům, v opačném případě bude nástěnka nevyužívána, přestože bude obsahovat sebeaktuálnější informace. Nevýhodou může být nezáměr nebo zaneprázdněnost osoby odpovědné za nástěnku, což se projevuje zejména zastaralými a neaktuálními informacemi.

2.4.3 Elektronické nástroje firemní komunikace

Formami elektronické komunikace, které firmy využívají, jsou internet, intranet elektronická pošta. Telekomunikace pak probíhá jako telefonní hovor a fax.

Internet je hlavním prostředkem, kterým elektronická komunikace probíhá. Jedná se o celosvětovou síť serverů, k nimž se připojují jednotliví uživatelé. Těmito uživateli mohou být jak jednotlivci se svými počítači, tak sítě uživatelů, jež jsou k internetu připojeny jako celek. Připojení má v základním rozdělení podobu pevného kabelového připojení nebo bezdrátového připojení. Používání internetu má pro organizaci výhody i nevýhody.

Patrně největší výhodou je získávání jakýchkoliv informací, které zaměstnanec pro výkon své práce potřebuje. Další výhody pro organizaci vidí Zamazalová (2009) zejména v rychlosti propojení se zákazníkem a tím vlastní budování dlouhodobých vztahů. V neposlední řadě může organizace využít internet pro internetové obchodování, které se stále více rozvíjí a využívá ho čím dál tím více zákazníků.

Na druhou stranu může být pro firmu volný přístup k internetu nevýhodný hlavně proto, že může klesat pracovní výkonost zaměstnanců, kteří svůj pracovní čas tráví mimopracovními aktivitami na internetu. V dnešní době však už existují počítačové programy, které umožní zaměstnanci navštívit pouze povolené internetové stránky.

Elektronická pošta neboli hovorově e-mail je jednou ze služeb, která je zdarma dostupná v rámci internetu. Služba funguje jako virtuální pošta, kde má každý uživatel vlastní schránku s vlastní adresou. Schránka uživateli poskytuje velké množství služeb, díky nimž může zasílat zprávy s různými přílohami v podobě jakýchkoli souborů nebo třeba hromadné zprávy, jak doplňuje Newstrom (1997). Velkou výhodou je i variabilita nastavení této schránky, která umožňuje například vytváření seznamů kontaktů, automatické přeposílání zpráv na jiné adresy nebo různé filtrování zpráv.

Spam je tzv. nevyžádaná pošta. Jedná se o reklamní e-maily, které jsou generovány cizími servery a které si uživatel nevyžádal. V takovém případě dochází častokrát

k zahlčení schránky, která pak není schopna z kapacitních důvodů přijímat nové zprávy. Tento problém se snaží řešit poskytovatelé služby buď filtrováním zpráv, nebo navyšováním kapacity schránek. Největším rizikem je možnost napadení přijímacího zařízení virem, který je často nevědomě zaslán společně se zprávou. V takovém případě se používají antivirové programy, jež tento problém eliminují.

Intranet definuje Holá (2006, str. 74) jako: „vnitřní síť, která není přístupná vnějšímu okolí, je chráněná a oddělená od běžně dostupných internetových aplikací povolenými přístupy“. Do této sítě jsou připojeny jednotlivé počítače z určitého oddělení nebo z celé organizace. Tato síť umožňuje jednotlivým uživatelům zasílat zprávy ostatním uživatelům a poskytuje přístup k různým firemním informacím. Uživatelé mohou také informace a soubory vkládat, častokrát je to v rámci jejich pracovní náplně. V případě, že organizace umožní přihlašování do některých částí intranetu i externím uživatelům, kterými mohou být obchodní partneři nebo dodavatelé, mluvíme pak o tzv. extranetu.

Telefonní hovor je velmi významným komunikačním nástrojem organizace, zejména pro rychlost sdělení informací. V rámci organizace se hojně využívají telefony drátové, tzv. pevné linky, kdy jsou zpoplatněny jen hovory uskutečněné mimo organizaci. V současné době se do popředí dostává komunikace pomocí mobilního telefonu, který není omezený žádnými kabely ani pevnými stanicemi, a je využitelný na kterémkoliv místě pokrytým signálem poskytovatele služby. Tato služba však už s sebou nese vyšší náklady. Koontz a Weihrich (1993) přesto však vidí v telekomunikaci prostředek, díky němuž organizace ušetří zejména na cestovních nákladech a taktéž cestovním čase manažerů.

Faxový přenos zpráv funguje jako přenos obrazových a textových zpráv pomocí faxového zařízení a telefonní linky. V dnešní době však už dle mého názoru využívání tohoto přístroje upadá zejména proto, že jiné komunikační prostředky mají stejné funkce a jako služba jsou v podstatě zadarmo. Příkladem je e-mail, jímž lze v příloze zaslat jakýkoliv dokument, nepotřebujeme speciální zařízení – postačí běžné PC a scanner. Náklady na odeslání jsou pak v rámci ceny připojení k internetu.

3. Dotazník jako optimální technika průzkumu

V dnešní době jsou lidé na každém kroku vystavováni různým otázkám, které se snaží získat odpovědi, které přispějí ke zlepšení služeb firem, k inovacím výrobků nebo například poslouží jako podklady pro různé volební kampaně. Ve všech těchto případech se odpovídáním na tazatelovy otázky stává dotazovaná osoba respondentem, tzn. účastníkem sociologického průzkumu, který Nový (1997, str. 63) vymezuje jako: „Cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracování a interpretaci informací o sociální dimenzi objektivní reality“. Cílem sociologického průzkumu je podle Nového (1997) získat obsáhlé informace o sociálních skutečnostech pomocí informací ze subjektivního světa respondentů.

Sociální průzkum je hojně využívaným prostředkem pro získání informací i v rámci jednotlivých organizací. Použití dle Nového (1997) je zejména zjištění jevů, jež záporně ovlivňují chod organizace. Management se tímto snaží získat zprávy o fungování jednotlivých oddělení firmy, zjistit názory svých podřízených na firemní problematiku, nebo získat návrhy na zlepšení a zefektivnění dílčích činností organizace. Všechny získané informace vyhodnotí a na základě vyhodnocení vytvoří seznam doporučení, která by měla negativní situaci zvrátit.

Existuje řada metod, kterými jsou informace od respondentů získávány, avšak mezi nejrozšířenější a nejčastěji využívané metody řadí Surynek, Komárková, a Kašparová (2001) písemné dotazování, jehož podstatou je samostatné odpovídání respondenta na otázky z dotazníku.

Dotazník lze charakterizovat jako písemnou metodu sociologického průzkumu, jejíž podstatou je pomocí souboru otázek zjistit údaje o realitě v populaci. Jedná se o vhodnou metodu sociologického průzkumu, protože distribuce i sběr dotazníků probíhají organizovaně a jsou určeny pro konkrétní respondenty. Tito cítí na tazatele a průzkum určitou vázanost, a proto může tazatel požadovat více podrobnějších a konkrétnějších informací. Výhodou vidí Nový (1997) v tom, že častokrát bývají dotazníky předkládány respondentům v rámci organizací hromadně, kdy jim bývá poskytnuta dostatečně dlouhá doba pro vyplnění.

3.1 Tvorba dotazníku

Úvod

Každý dotazník začíná úvodem, který má za úkol respondenta seznámit s cílem průzkumu a vhodně ho podnítit k pravdivému a hodnotnému vyplnění dotazníku. Surynek, Komárková, a Kašparová (2001) upozorňují dále na náležitosti, které musí úvod obsahovat. Jsou to instrukce jak dotazník správně vyplnit, informace o využití získaných údajů a jejich zveřejnění a také ujištění o utajení identity respondenta.

Otázky a odpovědi v dotazníku

Pro získání informací, které jsou potřebné pro průzkum, je třeba vytvořit vhodné otázky dotazníku a stanovit jejich počet, který by měl odpovídat podrobnosti, s jakou je průzkum prováděn. To s sebou nese nároky na tazatele, zejména v oblasti znalostí zkoumané problematiky a situace, ve které se respondenti nacházejí. V případě, že tazatel nároky nesplní, může dotazník selhat kvůli nekvalitním, špatně položeným otázkám nebo kvůli tomu, že respondenti otázkám nerozumí, jelikož jsou v nich používané výrazy, jež neznají. Aby vytvořené otázky byly logicky v dotazníku seřazené a vhodně na sebe navazovaly, doporučuje Chráska (2007) cíl rozdělit na jednotlivé podoblasti, do kterých se otázky roztrídí podle tematického zaměření.

Otázky v dotazníku mohou mít několik podob a podle možnosti výběru odpovědi se dělí na otázky uzavřené, otevřené a polootevřené. Podstata uzavřené otázky spočívá ve výběru odpovědi respondenta z předem daných, jasně nadefinovaných odpovědí. Naopak otevřená otázka dává respondentovi prostor k vyjádření svého názoru na danou problematiku vlastními slovy, aniž by mu předkládala nějaké možnosti odpovědi. Kompromisem mezi otevřenou a uzavřenou otázkou je otázka polootevřená, která předkládá respondentovi na výběr několik variant odpovědi. Pokud se však respondentovi nezamlouvá žádná z nich, může odpovědět individuálně na konci výčtu odpovědí, popisuje typy otázek Nový (1997).

Samostatnou skupinu tvoří otázky hodnotící, kde pomocí různých stupnic hodnocení respondent vyjadřuje oblíbenost, spokojenost, souhlas, nesouhlas a další vlastnosti a názory na hodnocenou problematiku.

Závěr

Surynek, Komárková, a Kašparová (2001) pak vyjmenovávají náležitosti, které musí závěr obsahovat, tzn. poděkování za vyplnění dotazníku a za čas, který respondenti vyplnění věnovali, vyzdvižení přínosu odpovědí pro průzkum a také informace, kde budou uveřejněny výsledky průzkumu.

3.2 Kontrola správnosti dotazníku

Poté, co jsou všechny otázky naformulovány a logicky sestaveny a uspořádány do dotazníku, přichází na řadu kontrola správnosti dotazníku, tzv. pilotáž. Machková (2009) charakterizuje pilotáž jako nástroj, který na malém vzorku respondentů zjišťuje, jestli jsou otázky srozumitelné a účinné, a jehož cílem je zjistit v dotazníku chyby, které by mohly způsobit zkreslení zjištěných údajů. U odpovědí pak ověřuje, zda je počet možností odpovědí u uzavřených a polootevřených otázek dostačující.

Dalším úkolem pilotáže je zjistit od respondentů, jestli je dotazník celkově připraven k použití, zde se hodnotí technické parametry dotazníku, jako jsou například přehlednost, čitelnost nebo manipulace s formulářem. Pilotáž probíhá na úzké skupině respondentů, jejíž velikost a složení by měly být úměrné celému souboru respondentů. Veškeré výsledky pilotáže jsou následně zakomponovány do dotazníku, čímž se odstranily možné chyby. Tato konečná verze dotazníku je pak připravena k realizaci průzkumu.

3.3 Fáze sociologického průzkumu

Sociologický průzkum lze chápat jako sled složitých úkonů, které je třeba mít velmi dobře promyšlené a také zorganizované. Aby byly jednotlivé kroky a úkony prováděny co nejvíce efektivně, dělí Nový (1997) sociologický průzkum na tři dílčí fáze, které umožňují průzkum co nejlépe naplánovat a načasovat tak správně jednotlivé kroky. Základními fázemi jsou přípravná fáze, fáze realizace a fáze zpracování a vyhodnocení výsledků průzkumu.

3.3.1 Fáze přípravná

Ať už si organizace dotazníkový průzkum zpracovává sama nebo ho zadá ke zpracování odborné firmě, základem každého průzkumu je vhodně zvolený cíl.

Nevhodně navolený cíl je příčinou nesprávně volených otázek a forem otázek, které zapříčiní, že průzkum neodpověděl na zadavatelovy otázky a tím se stal pro něj zbytečným a nepotřebným. Abychom se takovým chybám vyhnuli, je třeba podle Pražské a Jindry (1997) cíl průzkumu co nejvíce specifikovat, protože jen tak se nemůže stát, že by se rozešly představy zadavatele a průzkumníka.

Další částí přípravné fáze je formulace pracovních hypotéz. Nový (1997, str. 65) definuje pracovní hypotézy jako: „Domněnky, jednoduchá tvrzení, ve kterých používáme jednoznačně definovaných pojmů a v nichž formulujeme očekávaná zjištění výzkumu“. Hypotézy lze považovat za nástroj, který pomáhá správně zvolit průzkumnou metodu a techniku na jednotlivé oblasti zkoumaného jevu. Součástí vyhodnocení dotazníku je testování hypotéz. Toto spočívá v porovnávání hypotéz s výsledky průzkumu a jejich následném přijetí nebo zamítnutí. Hypotézy se stanovují jen u složitějších průzkumů, jejichž cílem není jen mapovat situaci v organizaci.

Nový (1997) upozorňuje na další nedílnou součást přípravné fáze - definování objektu průzkumu, které chápe jako stanovení cílové skupiny respondentů, ve které bude průzkum probíhat. Touto skupinou může být jak celá organizace, tak i jednotlivé oddělení nebo divize. Z důvodu, že je často například z finančních důvodů nereálné, aby průzkum probíhal mezi všemi členy organizace, je nutné vytvořit výběrový vzorek, jehož velikost by měla být přímo úměrná závažnosti problému a velikosti celé cílové skupiny.

Tato fáze řeší i stránku časového, situačního a místního sběru dat, protože výběr vhodného místa pro sběr informací ho také do určité míry ovlivňuje. Úkolem tedy je vhodně zvolit místo a prostor, ve kterém dotazování proběhne a kde nebudou respondenti zbytečně vyrušováni a tím negativně ovlivnění při odpovídání. Časová stránka sběru dat řeší zejména vhodné načasování sběru dat a také délku doby sběru dat. Načasováním myslí Nový (1997) provedení průzkumu v době, kdy nejsou respondenti ovlivňováni žádnými znepokojujícími událostmi v rámci organizace nebo oddělení. Délka doby sběru dat pak může průzkum negativně ovlivnit hlavně událostmi, které se mohou stát v průběhu sběru dat.

V této části se řeší také i finanční náklady, technické možnosti a možnosti personálního obsazení pracovních míst, potřebných pro průzkum. Všechny tyto výše jmenované položky ovlivňují zhotovitele průzkum při volbě vhodné techniky a způsobu provádění sběru dat pomocí dotazníků.

Všechny tyto jednotlivé úkony v přípravné fázi jsou podle Nového a Surynka (2006) součástí celkového plánu průzkumu, který obsahuje časový plán, tedy informace o načasování jednotlivých kroků, kdy který začne a kdy skončí; finanční plán zase řeší otázku financí a náklady na provedení jednotlivých kroků průzkumu. Je vytvářen proto, aby bylo jasné vidět, kolik prostředků budou stát jednotlivé fáze, kolik bude vynaloženo na jednotlivé etapy a kolik finančních prostředků ještě bude potřeba na dokončení zbývajících etap průzkumu. Personální plán zase řeší, kolik bude potřeba zajistit osob pro dílčí fáze průzkumu. Technický plán se zabývá hlavně technickou stránkou průzkumu, tj. zařízení, na kterých dochází k tisku dotazníků, zařízení na zpracování výsledků dotazníkového průzkumu a dalších technických pomůcek potřebných pro jeho bezproblémový průběh.

3.3.2 Fáze realizace

Hlavním úkolem této fáze je především samotný sběr informací. Při dotazování za použití dotazníků v rámci této fáze vyvstává problém, jakým způsobem budou dotazníky k respondentům distribuovány, jak je bude respondent vyplňovat a následně jak se dotazníky dostanou zpět k tazateli. V případě, že se nejedná o průzkum face-to-face, může být dotazník respondentovi zaslán kurýrní službou, předložen v práci nebo poskytnut k vyplnění doma. Na respondentovi pak je, zda dotazník vyplní či nevyplní, jak dlouho mu bude odpověď trvat a zda je ochoten ho odeslat nebo doručit zpět k tazateli.

Evangelu (2009) spatřuje výhody zejména ve vyplňování, kdy respondent není pod žádným tlakem, tzn., že může dotazník vyplňovat vlastním tempem, v rychlosti vyhodnocování a úspoře času pro realizátory průzkumu, kteří mohou v relativně krátkém čase získat odpovědi od velkého počtu respondentů.

Surynek, Komárková, a Kašparová (2001) uvádějí další výhodu dotazníku, kterou vidí zejména v nízké finanční náročnosti této metody. Nevýhody naopak spatřují v návratnosti dotazníku, která je nižší než u jiných průzkumných metod, v nejistotě, jež vyplývá z toho, že dotazník nebyl vyplněn respondentem, pro kterého byl určen, a v nemožnosti zachytit spontánní reakce respondenta na otázky.

Při sběru dat face-to-face, který nám umožňuje nahlédnout do vyplňovaného dotazníku, můžeme provádět průběžnou vizuální kontrolu, která umožňuje zjistit chyby při vyplňování nebo poradit respondentovi při případném nepochopení otázky. Lze se

tak vyhnout špatnému vyplnění dotazníku a jeho znehodnocení. U této techniky sběru dat je možnost kontrolovat tazatele namátkovými kontrolami jeho práce v přímo v terénu a eliminovat tím riziko, že tazatel dotazníky zfalšuje.

Tato fáze je podstatnou částí celkového plánu průzkumu, jelikož je velmi náročná na organizaci a koordinaci jednotlivých úkonů průzkumu. Nový (1997) spatřuje tuto náročnost zejména v celkovém rozsahu celého průzkumu.

3.3.3 Fáze zpracování a vyhodnocení výsledků průzkumu

U dotazníku, který se obecně řadí k hojně používaným prostředkům sociologického průzkumu, jsou zjištěná data považována jako data statistická, která je možno dále statisticky zpracovávat. Základem při zpracování sesbíraných dat je vhodné třídění celého vzorku respondentů. Toto třídění dělí Chráska (2007) na několik stupňů podle podrobnosti třídění. Třídění prvního stupně zahrnuje respondenty, kteří mají jeden společný znak. Při třídění druhého stupně jsou respondenti rozdělení podle dvou společných znaků a třídění třetího stupně je ještě podrobnější a spočívá v kombinaci tří společných charakteristik respondentů. Pro třídění třetího stupně je však potřeba, aby byla každá z těchto skupin respondentů početnější.

Rozdílně toto třídění chápe Surynek, Komárková a Kašparová (2001), podle kterých třídění prvního stupně zahrnuje všechny respondenty. Při třídění druhého stupně dělí respondenty podle různých, vhodně stanovených kategorií například na ženy a muže, studenty a zaměstnané nebo podle příslušnosti k jednotlivým věkovým kategoriím. Třídění třetího stupně je pak založeno na kombinaci dvou charakteristik respondentů.

Při statistickém zpracování dat se využívá základních matematických a statistických operací. Nový (1997) toto členění rozvádí a vyjmenovává konkrétní operace, jako jsou absolutní a relativní četnost, aritmetický průměr, modus, medián nebo směrodatná odchylka. Pro podrobnější zpracování je potřeba využít speciálních statistických softwarů, které umožňují počítat korelace, kovariance a různé jiné shlukové metody nebo váhy. Po statistickém vyhodnocení dat přichází na řadu prezentace výsledků pomocí grafů a tabulek, které napomáhají při samotném popisu a analýze průzkumu a které se týkají zejména různých extrémních hodnot.

Závěrečnou fázi charakterizuje Nový (1997) jako fázi vyhodnocení statistických zjištění a navrhnutí vhodných opatření pro praxi. Při vyhodnocení se přihlíží k aktuální

situaci v organizaci, průzkumníci nacházejí jednotlivá propojení a souvislosti mezi jevy v organizaci, které více či méně ovlivňují zkoumaný problém. Opatření, která jsou navrhována na základě výsledku průzkumu, zkušenostmi a znalostmi průzkumníků, by měla být co možná nejkonkrétnější a uskutečnitelná. Všechny výše uvedené tři fáze jsou na závěr průzkumu zpracovány do podoby závěrečné zprávy, která dokládá průběh průzkumu a také obsahuje doporučená řešení problému.

4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na zvýšení efektivity vertikální komunikace mezi zaměstnanci

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Pro praktickou část bakalářské práce jsem si zvolil organizaci, která sídlí ve Zlínském kraji a která si přála zůstat v anonymitě. Předmětem jejího působení je průmyslová výroba záměrně nespecifikovaných strojírenských výrobků. Jedná se o organizaci mezinárodního významu, protože má dvě dceřiné společnosti, kdy jedna sídlí na Slovensku a druhá na americkém kontinentě. Díky tomu může pokrývat poptávku po své produkci nejen u nás, ale i v zahraničí.

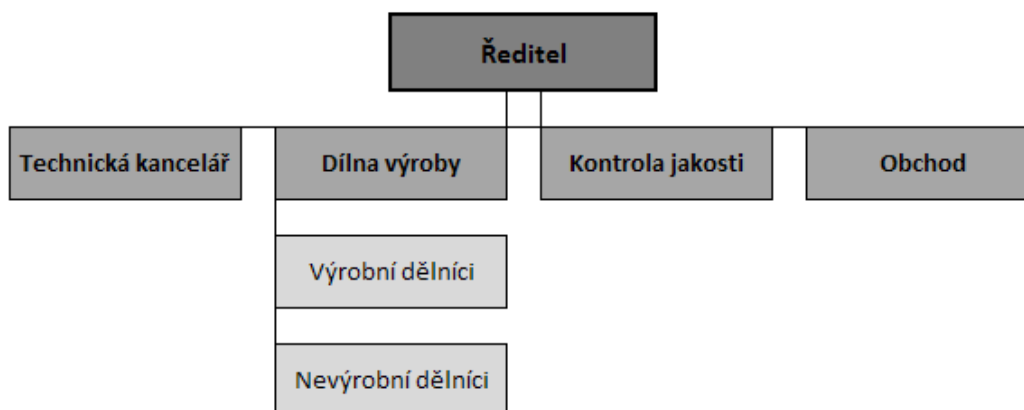
Její založení je datováno do roku 1936, kdy byla založena jako pobočný závod významného českého průmyslového podniku, který se zabýval přesnou strojírenskou výrobou. V roce 1988 se z organizace stal státní podnik a o čtyři roky později byla založena jako akciová společnost, v této právní formě zůstává dodnes.

Ke dni 10.2.2011 byl počet zaměstnanců této firmy 1179, z toho bylo 444 (tj. 37,7%) žen a 735 (tj. 62,3%) mužů. Shodně počtem 361 zaměstnanců (tj. 30,5%) jsou zastoupeny věkové kategorie 40 až 49 let a 50 až 59 let. Čtvrtina zaměstnanců pak náleží k věkové kategorii 30 až 39 let.

Výrobnímu zaměření organizace odpovídá také struktura vzdělání zaměstnanců, kdy základního vzdělání jako konečného stupně dosáhlo 8% zaměstnanců, středního 51%, úplného středního 31% a vysokoškolského 10% zaměstnanců.

Na základě dohody se zástupci firmy jsem se rozhodl provést svůj průzkum nejen v rámci jedné dílny, nýbrž v rámci celého úseku organizace. Z toho důvodu jsem vertikální komunikaci posuzoval na jedné straně mezi výrobními a nevýrobními dělníky s přímými nadřízenými - mistry, na straně druhé mezi technickohospodářskými pracovníky a jejich přímým nadřízeným, tj. ředitelem úseku organizace. Tento úsek se skládá z 53 výrobních a nevýrobních dělníků (dále jen dělníci), z 10 technickohospodářských pracovníků a ředitele úseku. Organizační struktura oddělení je zachycena na obr. 4.1.

Obr. 4.1 Organizační struktura úseku



Zdroj: Vnitrofiremní informace organizace

4.2 Sociologický průzkum ve vybrané organizaci

4.2.1 Popis fáze přípravy průzkumu

Pro získání dat, která byla nezbytná pro provedení průzkumu na posouzení efektivity vertikální komunikace v organizaci, byl použit dotazník (viz příloha č.1). Dotazník obsahoval celkem 36 otázek, které byly rozděleny do dvou hlavních kategorií. První kategorie byla zaměřena na názor respondenta na komunikaci směrem od nadřízeného k podřízenému. V rámci této kategorie pak respondenti hodnotili svou spokojenost s informacemi, které od nadřízeného dostávají, spokojenost s využíváním různých komunikačních prostředků svými nadřízenými a také jak jednotlivé problémy ovlivňují komunikaci nadřízeného s podřízeným. Druhá kategorie pak obsahovala otázky, které zjišťovaly názor na možnosti komunikace směřující od zaměstnance k nadřízenému. Zejména pak spokojenost s možností informovat nadřízeného a spokojenost s možností využívat jednotlivé komunikační nástroje organizace. V dotazníku byly použity pouze uzavřené otázky a respondenti svůj názor vyjadřovali pomocí 4 – stupňové postojové škály, která vyjadřovala intenzitu sledovaného jevu (viz. tabulka 4.1)

Tabulka 4.1 Škála odpovědí

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit

Získaná data budou analyzována samostatně jak pro dělníky, tak pro technickohospodářské pracovníky a výsledky těchto dvou skupin, které byly zpracovány pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru (\bar{x} = VAP), budou mezi sebou porovnávány.

Vzorec pro vážený aritmetický průměr:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

\bar{x} - (vážený) aritmetický průměr

n_i - počet jednotek i-té třídy

x_i - hodnota i-té třídy

4.2.2 Popis fáze realizace průzkumu

Dotazník byl výrobním a nevýrobním dělníkům rozdán osobně mistrem, technickohospodářským pracovníkům pak osobně asistentkou ředitele úseku. Vyplněné dotazníky respondenti vhazovali do zapečetěných boxů, kdy každá ze skupin zaměstnanců měla svůj vlastní box. Vyplnění a odevzdání dotazníku bylo zcela dobrovolné a zaměstnanci na něj měli 7 dní. Z možných 53 dělníků dotazník vyplnilo a vrátilo 39 respondentů a z možných 10 technickohospodářských pracovníků pak 9 respondentů. Vedení organizace tuto skutečnost přisuzuje čerpání dovolených a nemocenských dovolených zaměstnanci. Lze tedy konstatovat, že z možných 63 dotazníků byla návratnost 48 dotazníků, což odpovídá 76%.

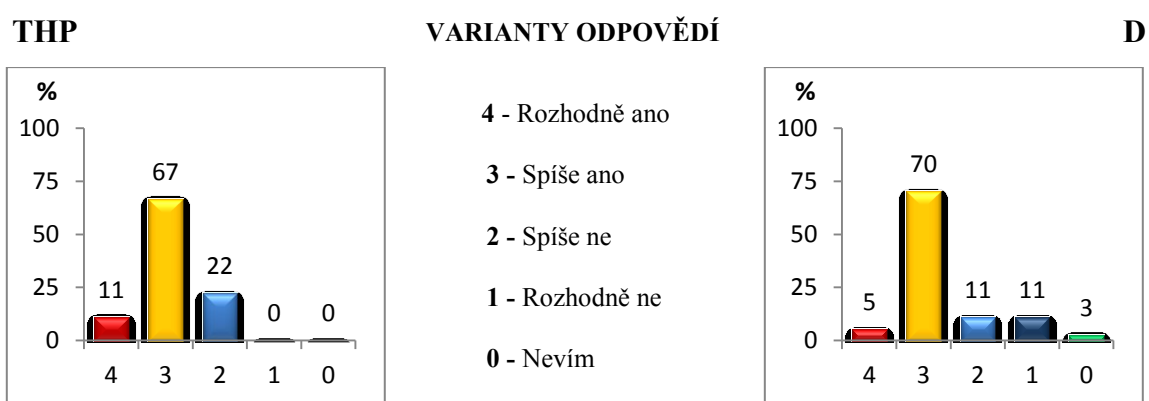
Během průzkumu se neobjevily žádné závažné problémy s neochotou k vyplňování dotazníku. Pouze ve dvou případech, kdy respondenti u všech otázek v dotazníku označili za svou odpověď položku „0“ – nevím, nemohu posoudit, jsem dotazníky musel vyřadit z analýzy výsledků průzkumu.

4.2.3 Analýza dat výsledků sociologického průzkumu

Analýza zjištěných dat je prováděna zvlášť pro dělníky (dále jen D), tak pro technickohospodářské pracovníky (dále jen THP). Hodnoty znázorněné v grafu zobrazují relativní četnosti odpovědí respondentů (viz příloha č. 3). Absolutní četnosti odpovědí respondentů jsou uvedeny v příloze č.2.

Otázka 1. - Jste celkově spokojen(a) s komunikací na pracovišti?

Graf 4.1 Spokojenost s komunikací na pracovišti (v %)

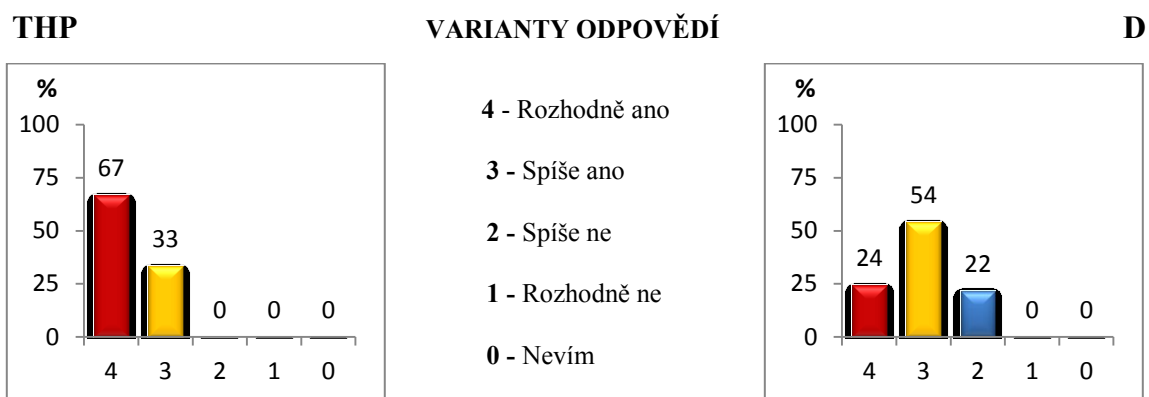


Téměř 80% respondentů z řad THP uvedlo, že jsou celkově spokojeni s komunikací na svém pracovišti. Pětina respondentů uvedla, že s komunikací na pracovišti je spíše nespokojena. Vážený aritmetický průměr, který dosahuje výše 2,9, představuje průměrnou spokojenost s komunikací na pracovišti u THP.

U respondentů – dělníků (dále jen D - respondenti) je patrný obdobný vývoj, ale na rozdíl od THP, kde žádný z respondentů nebyl rozhodně nespokojen, je v této skupině 11% respondentů rozhodně nespokojeno s komunikací na pracovišti. Tito respondenti se podílejí na nižší průměrné spokojenosti, které je v případě D rovno 2,7. Svou spokojenost s komunikací na pracovišti nedokázaly posoudit 3% respondentů D.

Otázka 2.1 - Jste spokojen(a) s tím, jak Vám nadřízený podává informace, které se týkají pracovních pokynů (co, jak a do kdy máte udělat)?

Graf 4.2 Spokojenost s informováním o pracovních pokynech (v %)

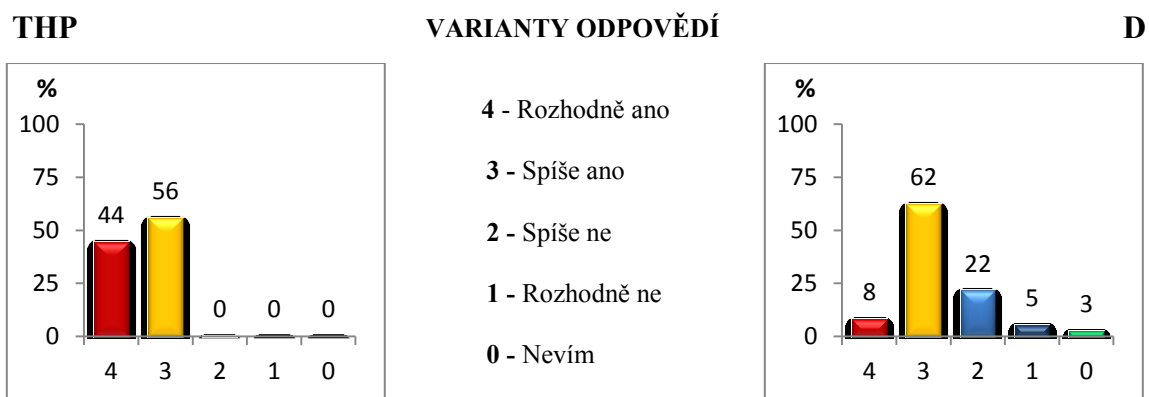


Jak je na první pohled patrné z grafu, THP jsou celkově spokojeni s informacemi týkajícími se pracovních pokynů, které dostávají od nadřízeného. Tomu odpovídá i poměrně vysoká hodnota průměrné spokojenosti, která je 3,7.

U respondentů D taktéž převládá vyšší spokojenost, o čemž svědčí průměrná spokojenost, která má hodnotu 3,0. Nižší hodnota průměrné spokojenosti, v porovnání s THP, je dána tím, že ve skupině D je pětina respondentů, kteří jsou s poskytováním informací, které se týkají pracovních pokynů, spíše nespokojeni.

Otázka 2.2 - Jste spokojen(a) s tím, jak Vám nadřízený podává informace, které se týkají souvislostí Vašich pracovních úkolů s úkoly ostatních kolegů?

Graf 4.3 Spokojenost s informováním o souvislostech mezi úkoly zaměstnanců (v %)

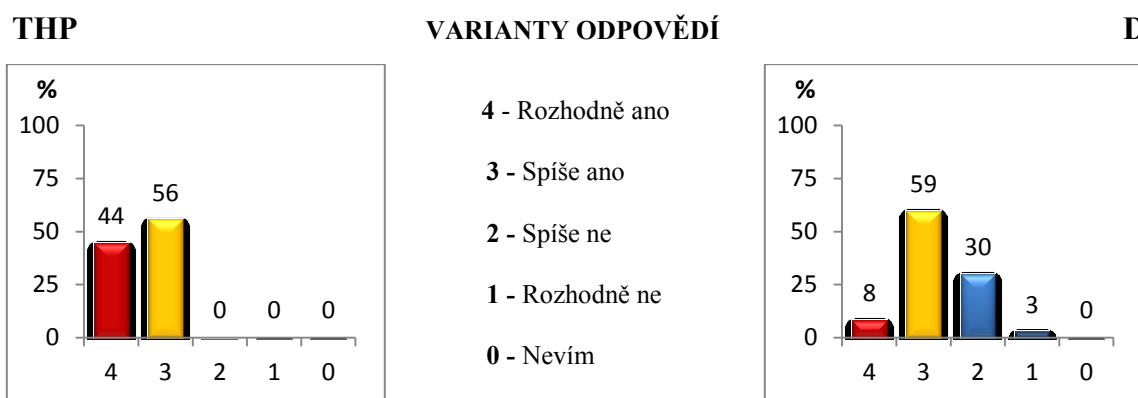


Průměrná spokojenost THP s podáváním informací, které se týkají souvislostí jejich pracovních úkolů s úkoly jejich kolegů je 3,4.

Mezi zaměstnanci D jsou více jak dvě třetiny (70%) zaměstnanců s podáváním těchto informací spokojeni. Na druhé straně pak téměř jedna třetina (27%) pracovníků D vyjádřila svou nespokojenost. Jejich průměrná spokojenost dosáhla hodnoty 2,8. 3% respondentů D nedokázala svou spokojenost posoudit.

Otázka 2.3 - Jste spokojen(a) s tím, jak Vám nadřízený podává informace, které se týkají možných řešení problémů, do kterých se můžete při vykonávání práce dostat?

Graf 4.4 Spokojenost s informováním o problémech týkající se práce (v %)

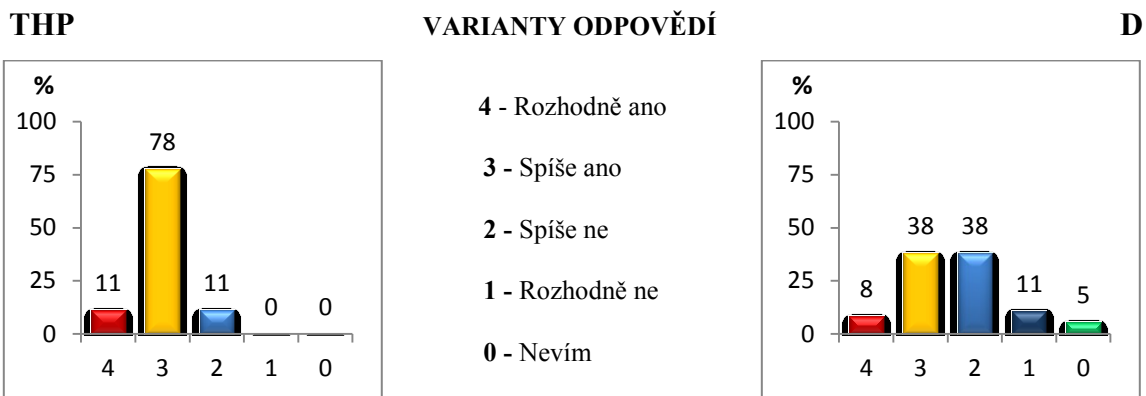


V této otázce bylo rozložení odpovědí u THP stejné jako u otázky 2.2. Obdobně, jako u předešlé otázky, hodnotili poskytování informací o řešení problémů, které mohou nastat při vykonávání práce i zaměstnanci D. U této skupiny respondentů se však nepatrně (o 6%) zvýšil počet negativních odpovědí.

Podobné rozložení odpovědí odráží průměrné spokojenosti obou skupin, které jsou shodné jako u předešlé otázky.

Otázka 2.4 - Jste spokojen(a) s tím, jak Vám nadřízený podává informace, které se týkají slovního hodnocení Vaší práce nadřízeným?

Graf 4.5 Spokojenost s informováním o hodnocení práce nadřízeným (v %)

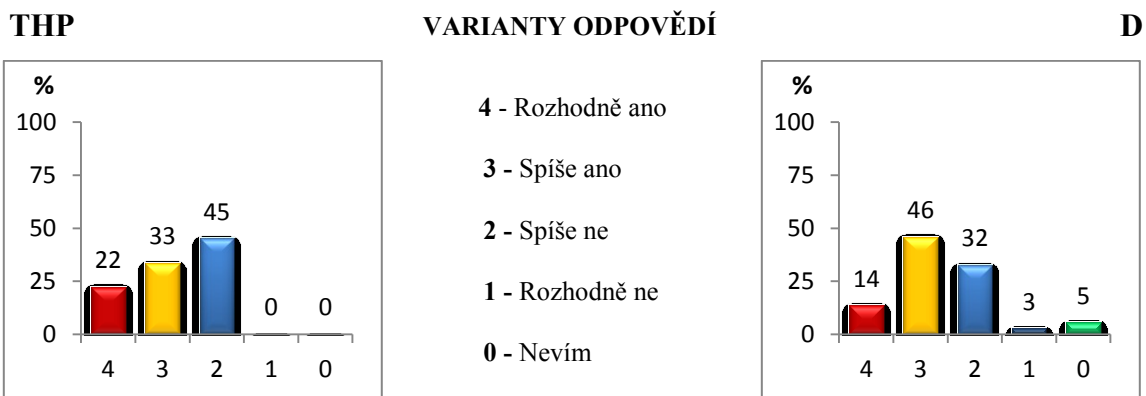


Z grafu THP vyplývá, že výrazná většina respondentů (89%) je rozhodně nebo spíše spokojena s hodnocením své práce, které dostává od nadřízených. Průměrná spokojenost tak nabývá hodnoty 3,0.

Naopak u zaměstnanců D je s hodnocením své práce spíše nespokojeno nebo rozhodně nespokojeno 49% respondentů. Tato skutečnost je tak zachycena v průměrné spokojenosti, která dosahuje hodnoty 2,5.

Otázka 2.5 - Jste spokojen(a) s tím, jak Vám nadřízený podává informace, které se týkají celé organizace?

Graf 4.6 Spokojenost s informováním o celé organizaci (v %)

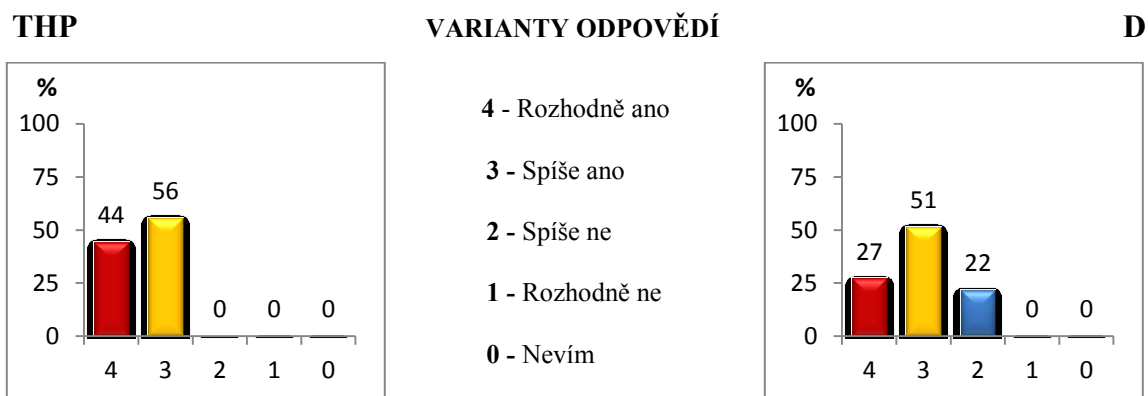


U této otázky téměř polovina (45%) THP uvedla, že jsou spíše nespokojeni s podáváním informací, které se týkají celé organizace. Toto rozložení odpovědí tak ovlivnilo průměrnou spokojenost, která nabývá hodnoty 2,8.

Stejně tak svou nespokojenost s poskytováním informací o celé organizaci vyjádřila více jak jedna třetina (35%) respondentů D. 5% dělníků pak nedokázalo problém posoudit. Přestože je počet spíše nebo rozhodně spokojených dělníků větší než u THP, je hodnota průměrné spokojenosti nižší a to 2,7. Na tuto skutečnost měly vliv zejména 3% respondentů, kteří jsou rozhodně nespokojeni s poskytováním informací o organizaci.

Otázka 3.1 - Jak jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený využívá pro komunikaci s Vámi porady a schůze?

Graf 4.7 Spokojenost s využíváním porad a schůzí k informování zaměstnanců (v %)

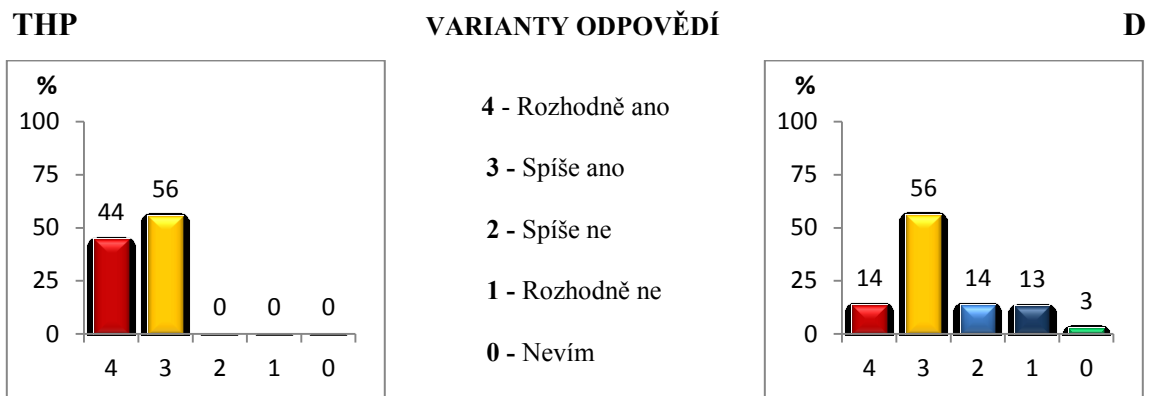


Všichni THP vyjádřili svou spokojenost s tím, jak jejich nadřízený využívá porady a schůze ke komunikaci s nimi, z toho 44% bylo s využitím tohoto komunikačního prostředku rozhodně spokojeno. Tato celková spokojenost THP se pak odráží i na průměrné spokojenosti, která dosahuje hodnoty 3,4.

Přestože jsou celkově s využíváním porad spokojeni i D zaměstnanci, více jak jedna pětina (22%) z nich je s využíváním tohoto nástroje komunikace spíše nespokojena. Jejich průměrná spokojenost je dána hodnotou 3,1.

Otázka 3.2 - Jak jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený využívá pro komunikaci s Vámi individuální rozhovory?

Graf 4.8 Spokojenost s využíváním rozhovorů k informování zaměstnanců (v %)

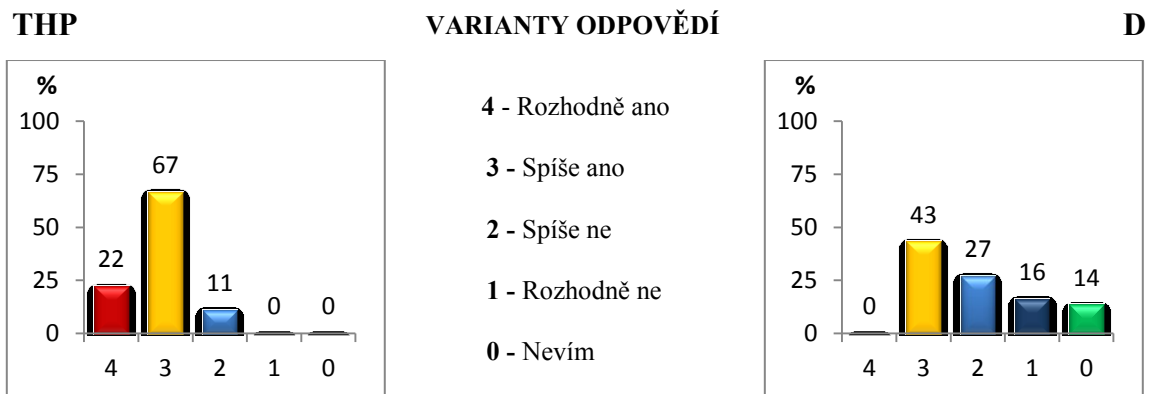


K této otázce se THP vyjádřili obdobně jako k otázce 3.1 a to tak, že jsou všichni spokojeni s tím, jak jejich nadřízený využívá ke komunikaci individuální rozhovory. Tento pozitivní postoj THP se pak odrazil v hodnotě průměrné spokojenosti, která nabývá hodnoty 3,4.

Naopak průměrná spokojenost pro zaměstnance D je 2,7. Tato nízká hodnota je ovlivněna nespokojeností 27% respondentů D. Svůj postoj k problému v otázce nedokázaly posoudit 3% respondentů.

Otázka 3.3 - Jak jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený využívá pro komunikaci s Vámi návštěvy Vašeho pracoviště vrcholovými manažery?

Graf 4.9 Spokojenost s využíváním návštěv manažerů k informování (v %)

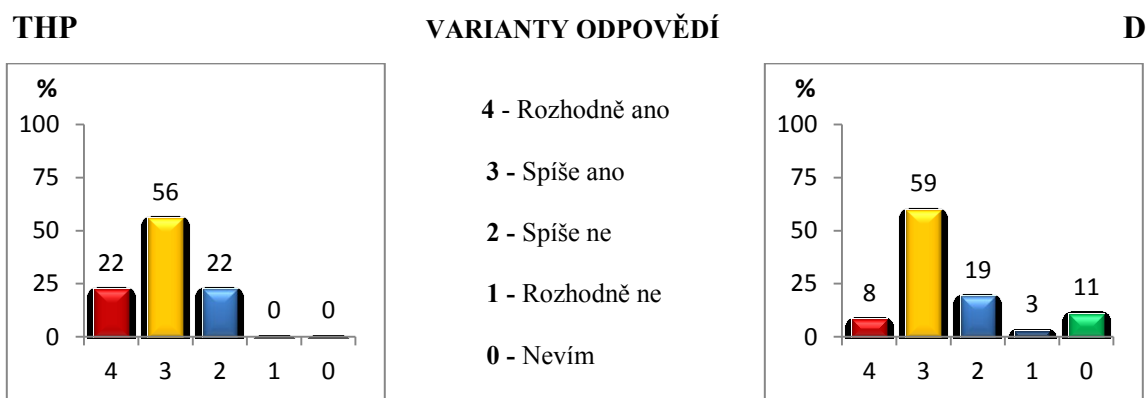


Ve skupině THP převládá, jak je na první pohled patrné z grafu THP, celková spokojenost s využíváním návštěv pracovišť TOP manažerů ke komunikaci s nadřízenými. Průměrná spokojenost dosahuje hodnoty 3,1.

U zaměstnanců D je situace odlišná, protože 43% dotazovaných uvedlo, že jsou spíše nebo rozhodně nespokojeni s využíváním návštěv TOP manažerů na svých pracovištích ke komunikaci. Tato skutečnost se odráží na hodnotě průměrné spokojenosti, která je jen 2,3. Ve 14% případů pak respondenti nebyli schopni posoudit hodnocený problém.

Otázka 3.4 - Jak jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený využívá pro komunikaci s Vámi písemné pokyny pro Vaši práci?

Graf 4.10 Spokojenost s využíváním písemných pokynů k informování (v %)

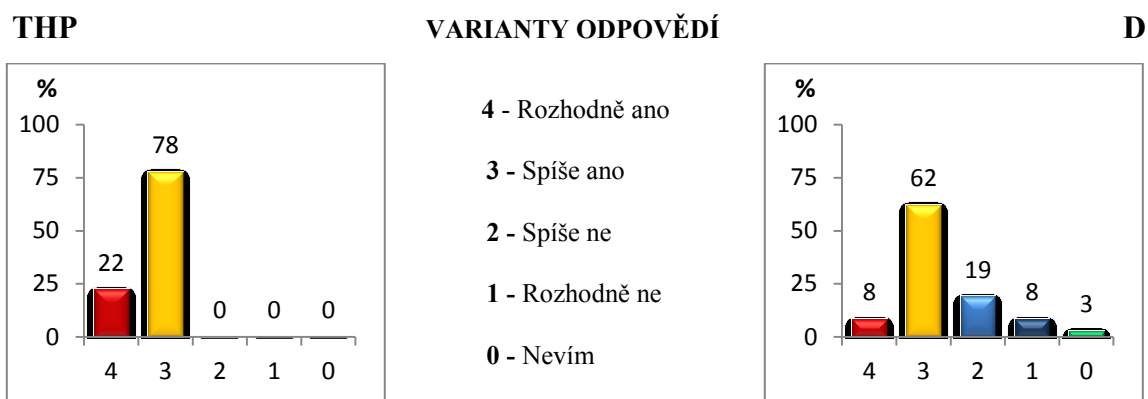


Téměř 80% respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni nebo rozhodně spokojeni s tím, jak je nadřízený informuje pomocí písemných pokynů. Tato celková spokojenost se odráží v hodnotě váženého aritmetického průměru, který dosahuje hodnoty 3,0.

Zaměstnanci D pak využívání této formy komunikace hodnotí kladně ve více jak dvou třetinách (67%) odpovědí. Výše průměrné spokojenosti (= 2,8) je pak ovlivněna 3% respondentů, kteří vyjádřili rozhodnou nespokojenost. 11% respondentů nedokázalo posoudit svůj názor na využívání tohoto prostředku ke komunikaci v úseku organizace.

Otázka 3.5 - Jak jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený využívá pro komunikaci s Vámi nástěnky?

Graf 4.11 Spokojenost s využíváním nástěnek k informování zaměstnanců (v %)

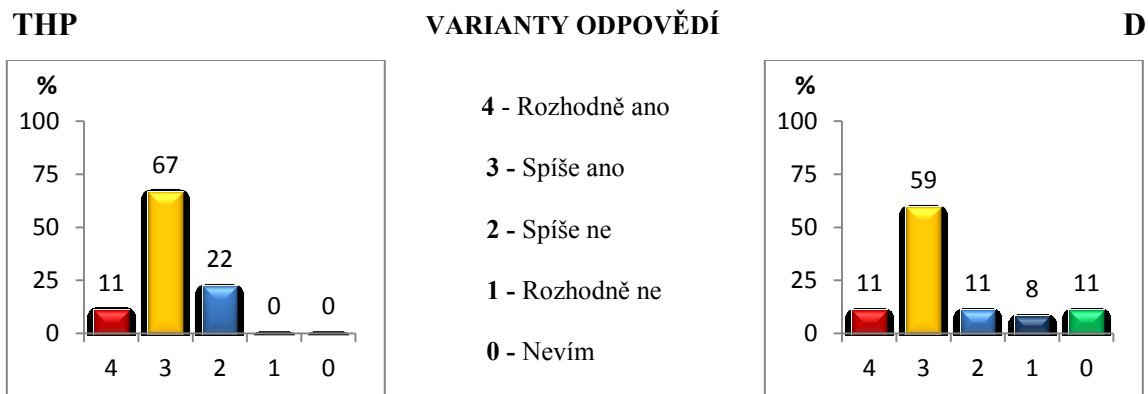


Z grafu THP jasně vyplývá, že jsou respondenti THP spokojeni s tím, jak vedoucí využívají nástěnky ke komunikaci se zaměstnanci. Tomu odpovídá i výše průměrné spokojenosti, která dosahuje hodnoty 3,2.

70% respondentů D uvádí, že jsou spíše spokojeni nebo rozhodně spokojeni s předáváním informací nadřízeným pomocí nástěnek. Nižší hodnota průměrné spokojenosti (= 2,7) je ovlivněna 27% respondentů, kteří vyjádřili svou nespokojenost. Svůj postoj k otázce nedokázaly posoudit 3% respondentů.

Otázka 3.6 - Jak jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený využívá pro komunikaci s Vámi podnikový časopis?

Graf 4.12 Spokojenost s využíváním podnikového časopisu k informování (v %)

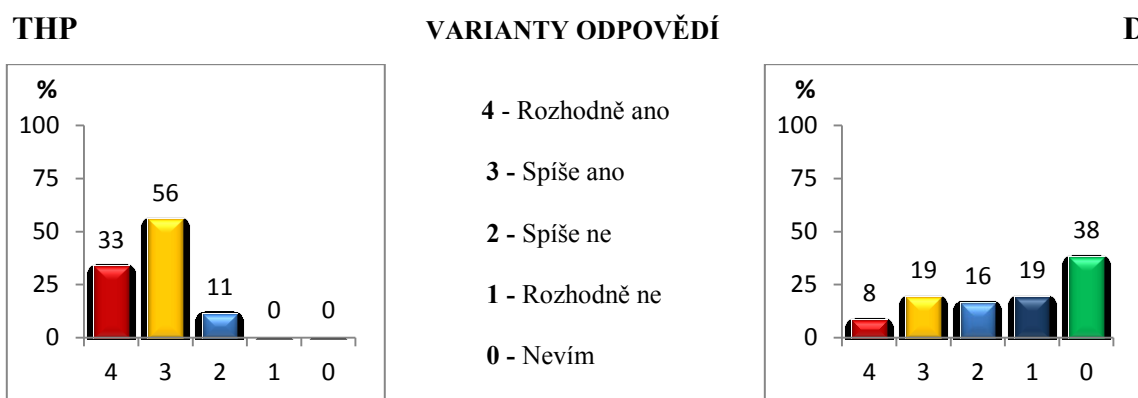


Hodnota 2,9 udává průměrnou spokojenost THP, kteří téměř v 80% vyjádřili svou spokojenost s využíváním podnikového časopisu k informování zaměstnanců.

Přestože spokojenost pracovníků D dosáhla 70%, je hodnota průměrné spokojenosti o jednu desetinu nižší než u THP. Tento fakt je způsoben tím, že bylo mezi zaměstnanci D 8% respondentů, kteří vyjádřili svou rozhodnou nespokojenost s předáváním informací zaměstnancům pomocí firemního časopisu. 11% respondentů D nedokázalo posoudit sledovaný jev.

Otázka 3.7 - Jak jste spokojen(a) s tím, jak Váš nadřízený využívá pro komunikaci s Vámi internet, příp. intranet?

Graf 4.13 Spokojenost s využíváním internetu k informování zaměstnanců (v %)



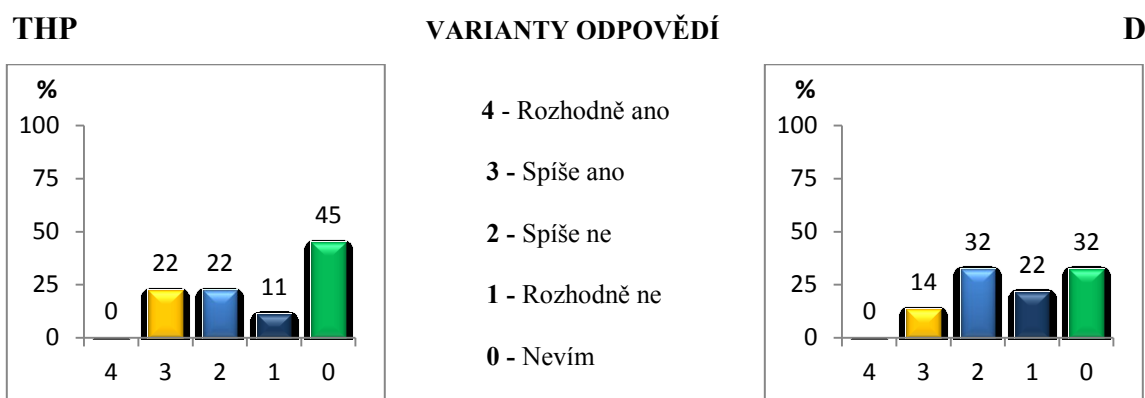
Výrazně pozitivní postoj k využívání internetu (příp. intranetu) k informování podřízených se promítl do průměrné hodnoty tohoto postoje (VAP = 3,2), který odráží spokojenost téměř 90% dotázaných.

Hodnocení spokojenosti u D respondentů lze celkově charakterizovat jako negativní, jelikož více jak jedna třetina z nich vyjadřuje svou nespokojenost s využíváním tohoto komunikačního nástroje. Zajímavou skutečností je, téměř 40% dělníků nedokázalo posoudit svou spokojenost s tím, jak jejich nadřízený využívá pro komunikaci s nimi internet. Všechny tyto skutečnosti se pak odrazily na hodnotě průměrné spokojenosti, která dosáhla výše 2,3.

Otázka 4 - Do jaké míry následující problémy ovlivňují komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi? (odpověď „0“ volte v případě, že nevíte, zda tento problém u vedoucího existuje)

Problém 4.1 - Nadřízený neví, které informace od něj očekáváte, a proto Vám je nedává.

Graf 4.14 Míra ovlivnění komunikace – nevědomost nadřízeného (v %)

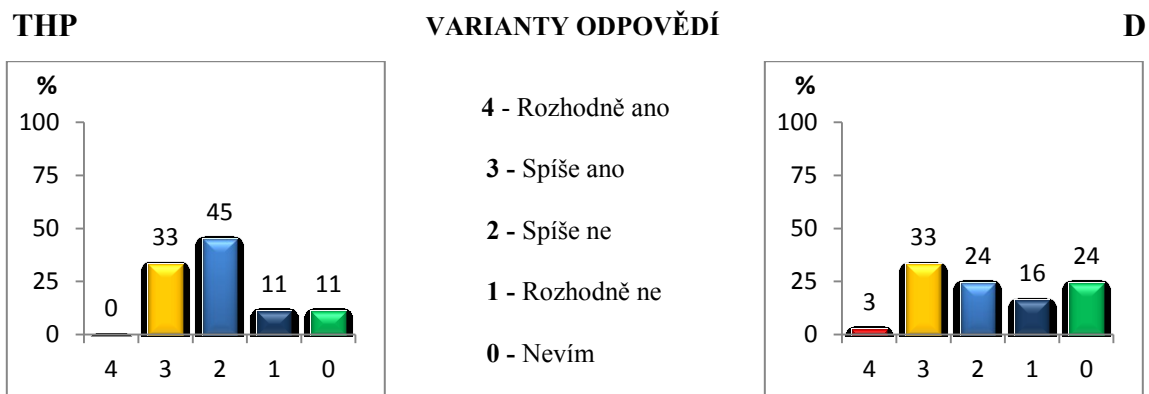


Třetina THP uvedla, že jejich komunikace s nadřízeným není ovlivněna tím, že by nadřízený nevěděl, které informace od něj očekávají. Tuto skutečnost potvrzuje i průměrná míra ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem, která je 2,2. Více jak 2/5 THP uvedlo, že neví, zda u jejich nadřízeného tento problém existuje.

V případě zaměstnanců D si uvedený problém neuvědomuje více jak polovina respondentů (55%). Třetina z nich pak uvedla, že neví, jestli se tento problém u nadřízeného vůbec vyskytuje. Podle respondentů D je průměrná míra ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem 1,9.

Problém 4.2 - Nadřízený nemá dostatek informací, které od něj očekáváte.

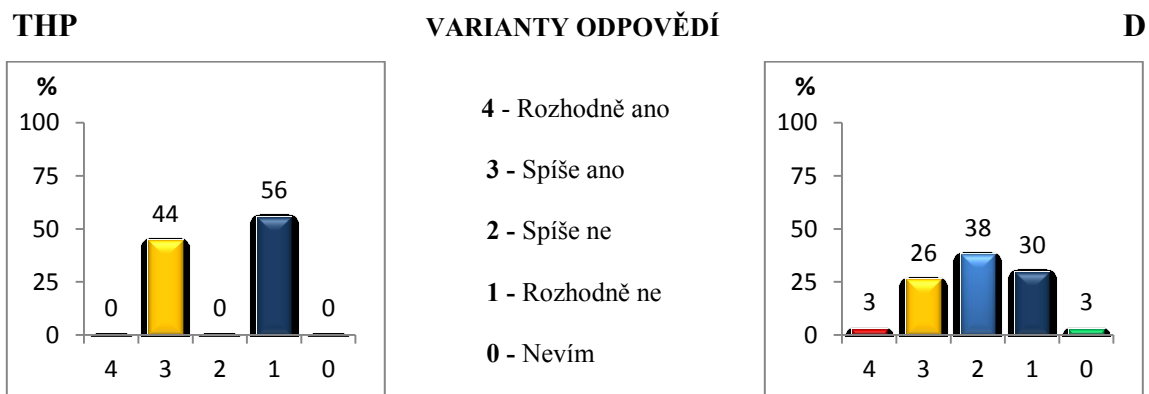
Graf 4.15 Míra ovlivnění komunikace – nedostatek informací nadřízeného (v %)



Z grafu vyplývá, že jedna třetina THP si myslí, že jejich komunikace s nadřízeným je ovlivněna tím, že nadřízený nemá dostatek informací, které od něho očekávají. Přesto však více jak polovina THP tento problém nevidí jako komunikační bariéru mezi nadřízeným a jimi. Tomu odpovídá i průměrná míra ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem, která dosahuje jak u THP, tak i u D hodnoty 2,3. 11% THP a 24% dělníků neví, zda u jejich vedoucího tento problém existuje.

Problém 4.3 - Nadřízený s Vámi neumí komunikovat, proto se komunikaci s Vámi vyhýbá.

Graf 4.16 Míra ovlivnění komunikace – nadřízený neumí komunikovat (v %)

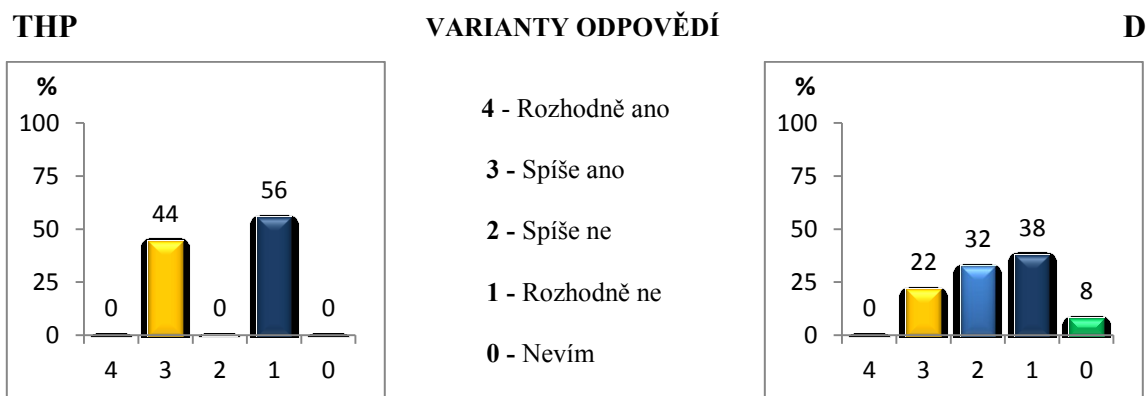


Rozložení odpovědí u THP je poměrně vyrovnané. 44% THP se spíše přiklání k tomu, že překážkou v komunikaci mezi nimi a jejich nadřízeným je problém, že jejich nadřízený s nimi neumí komunikovat. 56% z THP pak rozhodně nevidí překážku v komunikaci mezi nadřízeným a jimi v tom, že by nadřízený neuměl komunikovat. Tato zjištění odráží i průměrná míra ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem, která nabývá hodnoty 1,9.

Téměř 70% respondentů D taktéž nevidí problém v komunikaci mezi nimi a nadřízeným v neschopnosti nadřízeného komunikovat, na rozdíl od 3% respondentů D, kteří vidí problém v komunikaci v neschopnosti nadřízeného s nimi komunikovat. Průměrná míra ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem je u zaměstnanců D 2,0.

Problém 4.4 - Nadřízený nemá zájem s Vámi komunikovat.

Graf 4.17 Míra ovlivnění komunikace – nezájem nadřízeného o komunikaci (v %)

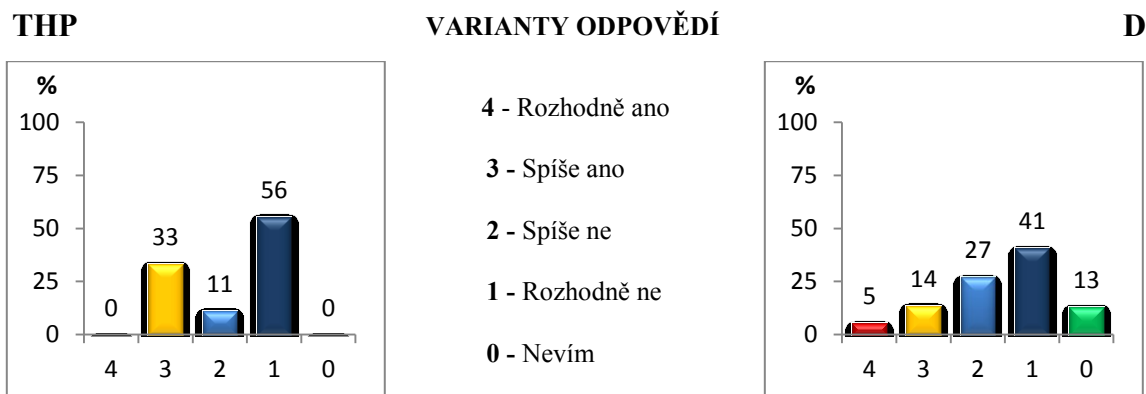


Rozložení odpovědí u THP je stejné jak u předchozího problému, který se týkal míry ovlivnění komunikace mezi nadřízeným a podřízeným neschopností nadřízeného komunikovat. THP uvedli, že nezájem nadřízeného s nimi komunikovat, je problémem, který sestupnou komunikaci ovlivňuje průměrnou měrou 1,9.

Z dat získaných od respondentů D vyplývá, že stejně jak u problému 4.3, nezájem vedoucího komunikovat s podřízenými není problémem, který by byl bariérou jejich vzájemné komunikace. Průměrná míra ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem je tak u zaměstnanců D 1,8.

Problém 4.5 - Nadřízený nemá dostatek času, aby s Vámi komunikoval.

Graf 4.18 Míra ovlivnění komunikace – nedostatek času ke komunikaci (v %)

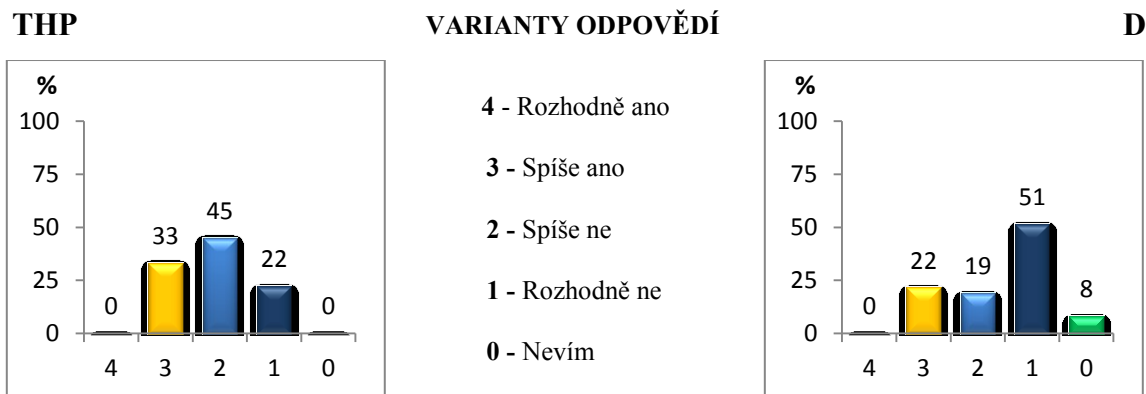


Dvě třetiny THP uvedly, že komunikace jejich nadřízeného s nimi spíše není nebo rozhodně není ovlivněna tím, že by jejich nadřízený neměl dostatek času ke komunikaci. Toto rozložení odpovědí se pak odrazilo v konečném údaji o názoru na ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem, který dosahuje výše 1,8.

Mezi zaměstnanci D jsou dvě třetiny respondentů přesvědčeny o tom, že nedostatek času jejich nadřízeného neovlivňuje jejich vzájemnou komunikaci. Tomu odpovídá i průměrná míra ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem, která dosahuje 1,8. 13% respondentů nedokázalo posoudit, zda tento problém u vedoucího existuje.

Problém 4.6 - Nadřízený má s Vámi špatné osobní vztahy.

Graf 4.19 Míra ovlivnění komunikace – špatné vztahy nadřízeného (v %)

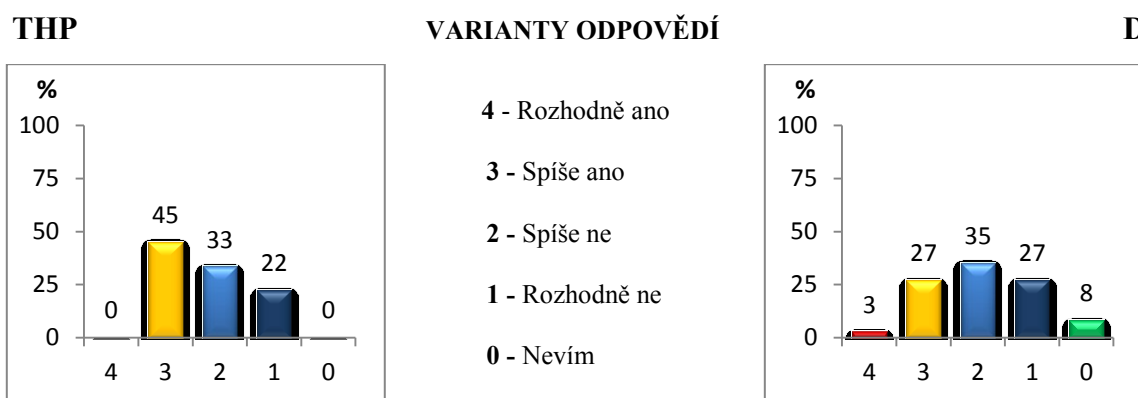


U dvou třetin THP převládá stejně jak u problému 4.5 názor, že špatné osobní vztahy mezi nadřízeným a jeho podřízenými neovlivňují jejich vzájemnou komunikaci. Průměrná hodnota míry ovlivnění komunikace špatnými osobními vztahy nadřízeného k THP pak dosáhla hodnoty 2,1.

Jistější si neexistencí uvedeného problému byly více zaměstnanci D, kteří ve více jak polovině případů (51%) uvedli, že daný problém rozhodně neovlivňuje komunikaci mezi nadřízeným a jimi. Tomuto rozložení pak odpovídá průměrný názor na míru ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem, který je roven 1,7.

Problém 4.7 - Nadřízený nezjišťuje, jestli jste informace správně pochopil(a).

Graf 4.20 Míra ovlivnění komunikace – problém zpětné vazby (v %)

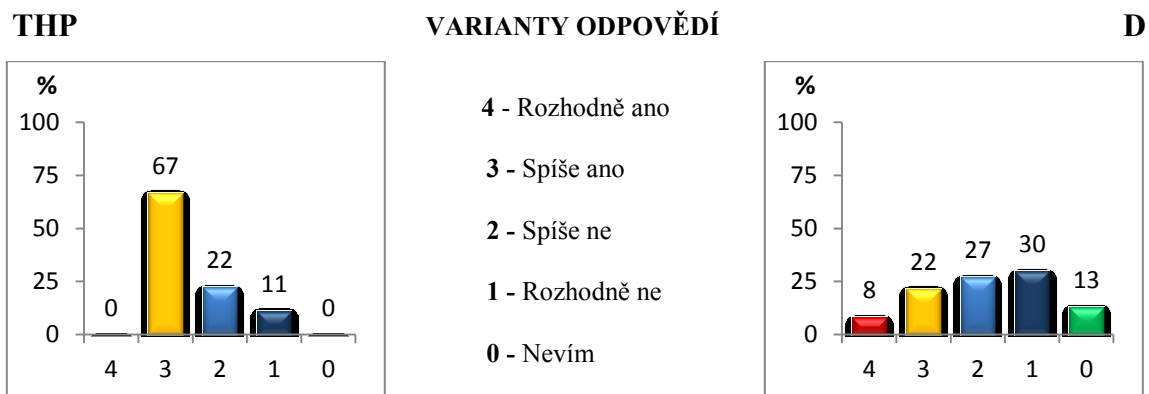


U THP je z rozložení odpovědí patrné, že více jak polovina (55%) z nich si nemyslí, že by komunikace od jejich nadřízeného byla ovlivněna tím, že nadřízený nezjišťuje, zda správně pochopili sdělené informace. Je zde významné procento (45%) těch, kteří sdílí názor, že problém komunikaci nadřízeného spíše negativně ovlivňuje. Průměrná hodnota míry ovlivnění sestupné komunikace neexistencí zpětné vazby je 2,2.

Respondenti D pak celkově uvádějí, že uvedený problém spíše nebo rozhodně komunikaci neovlivňuje. Velmi malé procento (3%) z nich si rozhodně myslí, že je komunikace negativně ovlivněna tím, že jejich nadřízený nezjišťuje, zda správně pochopili sdělené informace. Průměrná míra ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem je tak u zaměstnanců D rovna hodnotě 2,1.

Problém 4.8 - Nadřízeného nezajímají Vaše názory na jeho rozhodnutí.

Graf 4.21 Míra ovlivnění komunikace – nezáměr o názory podřízených (v %)

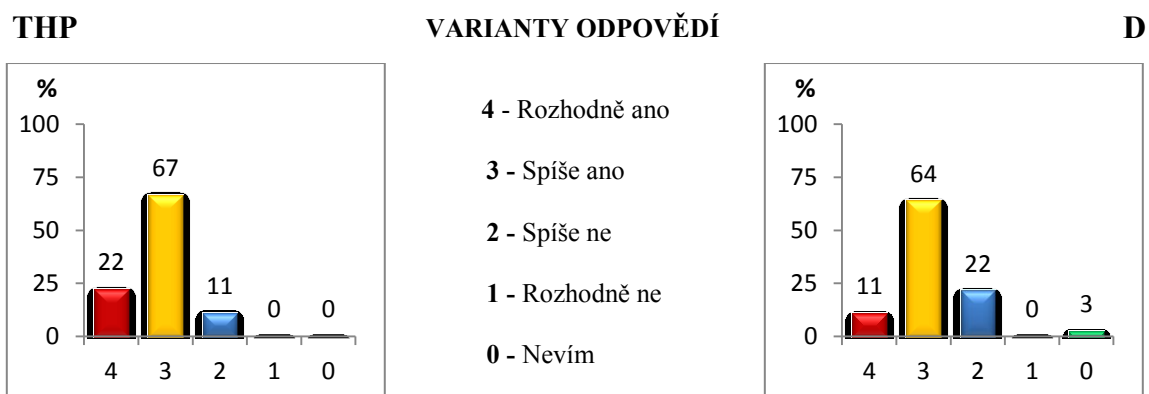


Z grafu vyplývá, že respondenti z řad THP jsou ve více jak dvou třetinách (67%) toho názoru, že skutečnost, že nadřízeného nezajímají jejich názory na jeho rozhodnutí, spíše ovlivňuje komunikaci mezi jejich nadřízeným a jimi. Tomuto rozložení odpovědí odpovídá i průměrná míra ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem (je 2,6).

Respondenti D naopak ve více jak polovině odpovědí (57%) uvedli, že tento problém spíše neovlivňuje nebo rozhodně neovlivňuje komunikaci od nadřízeného k nim. Průměrný názor na míru ovlivnění sestupné komunikace tímto problémem u dělníků, který je tedy roven 1,7.

Otázka 5.1 - Jste spokojen(a) s tím, jak můžete informovat nadřízeného o tom, jak plníte zadané pracovní úkoly?

Graf 4.22 Spokojenost s možností informovat nadřízeného o plnění úkolů (v %)

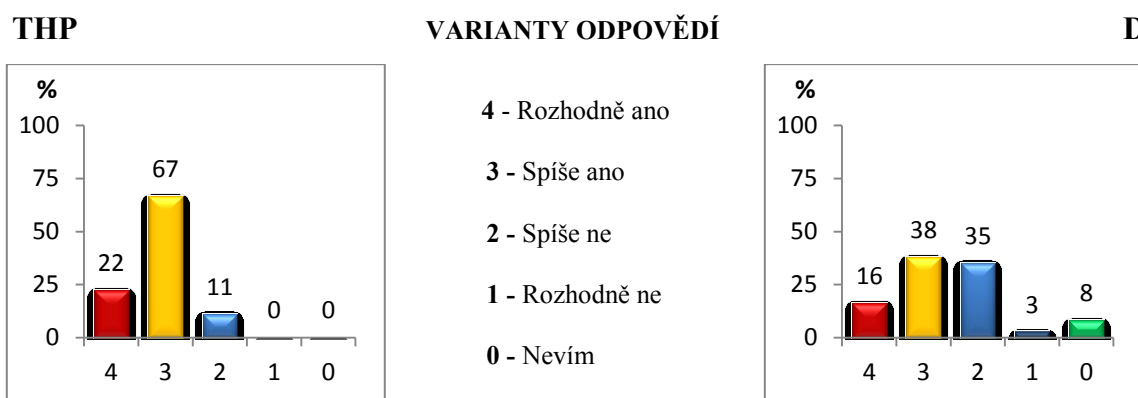


Výrazná většina (89%) THP vyjádřila celkovou spokojenost s možností informovat nadřízeného o tom, jak plní úkoly, které jim byly zadány.

Podobné rozložení odpovědí je i u respondentů D, kteří svou spokojenost vyjádřili v 75% případech. 3% z nich pak nedokázala posoudit svůj postoj k zadané otázce. Podobná struktura odpovědí je patrná i na hodnotách průměrné spokojenosti, která je pro THP rovno 3,1 a pro respondenty D 2,9.

Otázka 5.2 - Jste spokojen(a) s tím, jak můžete informovat nadřízeného o tom, jaké problémy (očekávané nebo už skutečné) komplikují Vaši práci?

Graf 4.23 Spokojenost s možností informovat nadřízeného o problémech komplikujících zadanou práci (v %)

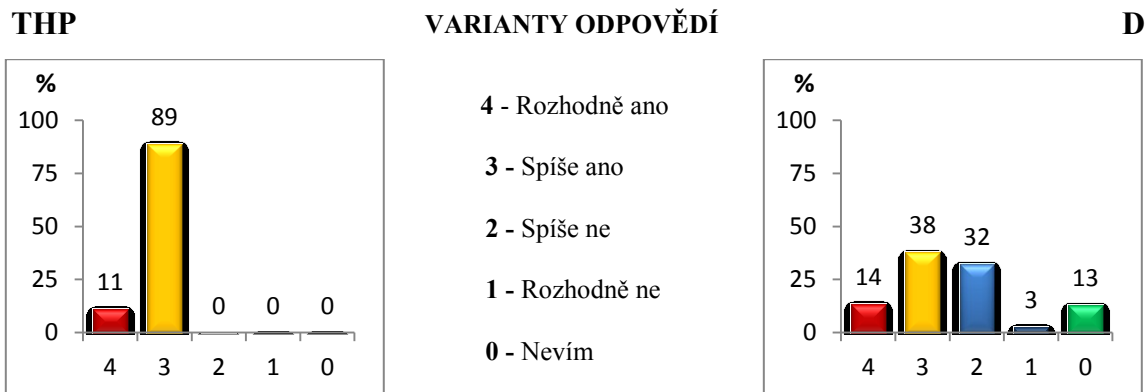


Rozložení odpovědí THP je stejné jako u otázky 5.1. Z toho vyplývá, že jsou THP celkově spokojeni s možnostmi informovat jejich nadřízeného o problémech, které souvisí s jejich prací. Průměrná spokojenost je u THP ve výši 3,1.

Zaměstnanci D ve více jak polovině případů (54%) uvedli svou celkovou spokojenost, více jak jedna třetina z nich (35%) je spíše nespokojena s možnostmi informovat nadřízeného o problémech, které komplikují jejich práci. V 8% případech nebyli respondenti D schopni svou spokojenost posoudit. Průměrná spokojenost je u THP ve výši 2,7.

Otázka 5.3 - Jste spokojen(a) s tím, jak můžete informovat nadřízeného o tom, jaké máte návrhy na řešení problémů, které souvisí s Vaší prací?

Graf 4.24 Spokojenost s informováním o řešení problémů (v %)

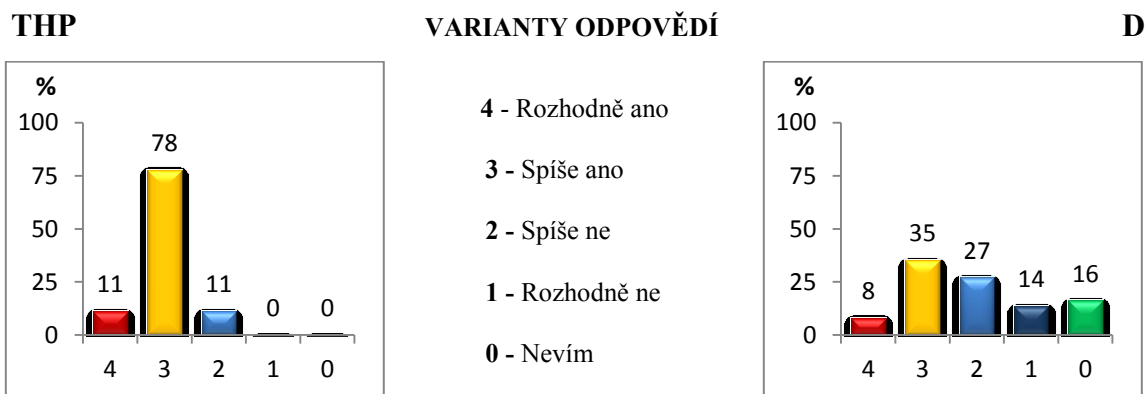


Všichni THP vyjádřili svou spokojenost s tím, jak mohou poskytovat svému nadřízenému informace o návrzích na řešení problémů, které vyvstávají při vykonávání jejich práce. Tomu odpovídá i hodnota průměrné spokojenosti, která dosahuje výše 3,1.

Více jak jedna polovina (52%) zaměstnanců D je spokojena s možností informovat jejich nadřízeného o řešení problémů, které souvisí s jejich prací. Tomuto rozložení odpovědí odpovídá hodnota průměrné spokojenosti, která je 2,7. 13% respondentů D je nedokázalo na tuto skutečnost vyjádřit svůj názor.

Otázka 5.4 - Jste spokojen(a) s tím, jak můžete informovat nadřízeného o tom, jaké máte pocity, které souvisí s Vaší prací?

Graf 4.25 Spokojenost s informováním o pocitech v práci (v %)

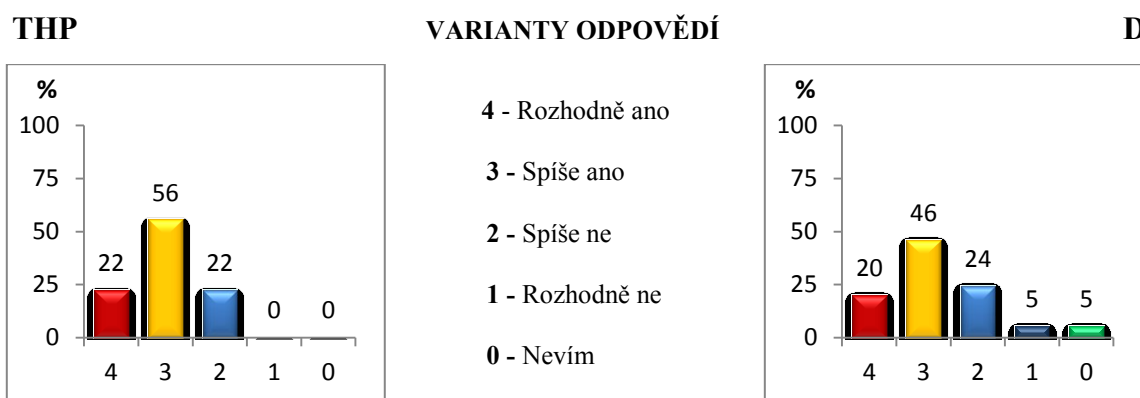


THP vyjádřili, jak plyne z grafu, celkovou spokojenost (89%) s možnostmi informovat nadřízeného o pocitech, které souvisí s prací, která jim byla zadána. Průměrná spokojenost tak u THP dosahuje výše 3,0.

U respondentů D je rozložení odpovědí je poměrně vyrovnané, jelikož 43% z nich vyjádřilo svou spokojenost a 41% svou nespokojenost s možnostmi nadřízeného o pocitech souvisejících se zadanou prací. Toto rozložení se tak odrazilo v průměru spokojenosti, který je roven 2,5.

Otázka 6.1 - Jste spokojen(a) s možností informovat Vašeho nadřízeného na poradách a schůzích?

Graf 4.26 Spokojenost s možností informovat nadřízeného na poradách/schůzích (v %)

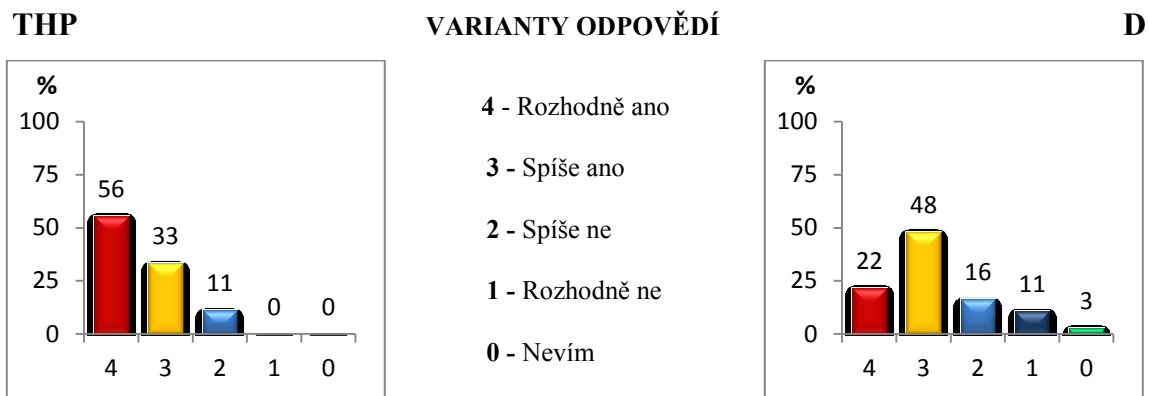


Téměř 80% THP vyjádřilo je spokojeno s možnostmi informovat svého nadřízeného na poradách a schůzích. Rozložení odpovědí, které je znázorněno v grafu se odráží i do výše průměrné spokojenosti, která je 3,0.

Necelé dvě třetiny (65%) zaměstnanců D vyjádřily svou spokojenost se zkoumaným jevem. Hodnota průměrné spokojenosti, která dosahuje 2,8, odráží skutečnost, že více jak jedna čtvrtina (29%) je spíše nebo rozhodně nespokojena. 5% respondentů odpovědělo, že tuto možnost nemají.

Otázka 6.2 - Jste spokojen(a) s možností informovat Vašeho nadřízeného při individuálních rozhovorech?

Graf 4.27 Spokojenost s možností informovat nadřízeného při rozhovorech (v %)

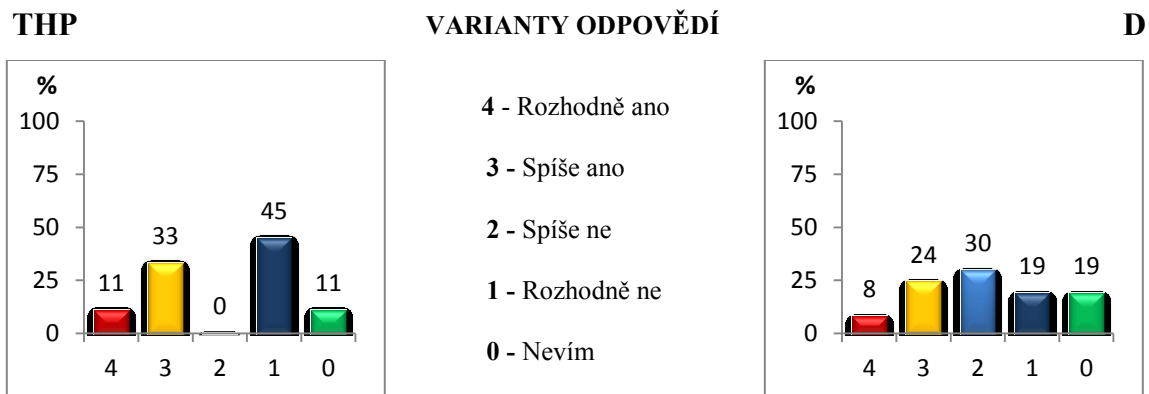


Průměrná spokojenost s možností informovat nadřízeného při individuálním rozhovoru je 3,4. Tato hodnota odráží skutečnost, že více jak polovina (56%) THP vyjádřila svou rozhodnou spokojenost se zkoumaným jevem.

U dělníků je hodnota průměrné spokojenosti 2,8, přestože jsou téměř tři čtvrtiny (71%) respondentů spíše nebo rozhodně spokojeni. Je to dáno tím, že více jak jedna čtvrtina (27%) respondentů D je spíše nebo rozhodně nespokojena. 3% respondentů odpovíděly, že nemají možnost využít tohoto komunikačního prostředku.

Otázka 6.3 - Jste spokojen(a) s možností informovat Vašeho nadřízeného využitím anonymních schránek připomínek a návrhů?

Graf 4.28 Spokojenost s možností využívat anonymní schránky (v %)

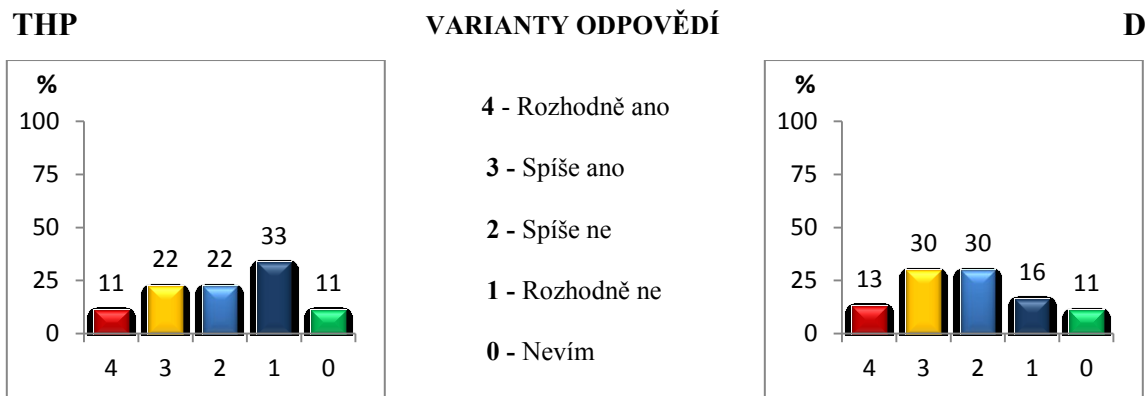


Z grafu vyplývá, že THP jsou rozděleni do tří skupin, kdy jedna skupina (44%) vyjádřila svou spokojenost a druhá skupina (45%) vyjádřila svou rozhodnou nespokojenost s možností informovat svého nadřízeného pomocí anonymních schránek. Hodnota průměrné spokojenosti proto dosáhla jen hodnoty 2,1. Třetí skupina (11%) pak uvedla, že pro informování svého nadřízeného nemají možnost použít anonymní schránky.

Respondenti D jsou pak spokojeni pouze z jedné třetiny (32%). Téměř polovina (49%) je spíše nebo rozhodně nespokojena s možností využít tohoto komunikačního prostředku ke komunikaci s nadřízeným. Necelá pětina (19%) respondentů D odpověděla, že tímto způsobem nelze jejich nadřízeného informovat. Toto rozložení se tak odrazilo v průměru spokojenosti, který je roven 2,3.

Otázka 6.4 - Jste spokojen(a) s možností informovat Vašeho nadřízeného vyplněním dotazníku?

Graf 4.29 Spokojenost s možností informovat nadřízeného vyplněním dotazníku? (v %)

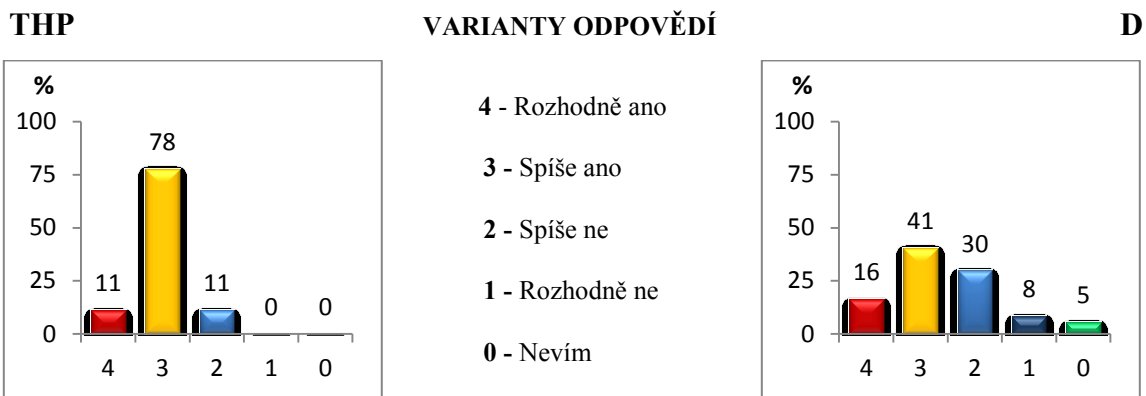


Průměrná spokojenost s využíváním dotazníku ke komunikaci s nadřízeným je u THP 2,1. Tato skutečnost je dána tím, že více jak jedna polovina (55%) z nich vyjádřila svou nespokojenost s možností využití této formy komunikace. Na nemožnost využití dotazníku ke komunikaci s nadřízeným poukázalo 11% THP.

Odpovědím dělníků, které jsou téměř symetricky rozloženy mezi jednotlivé stupně spokojenosti, odpovídá i průměrná hodnota spokojenosti, která dosahuje výše 2,5. Stejně jak v případě THP, tak i u respondentů D bylo 11% dělníků, kteří odpověděli, že pomocí dotazníků nemohou se svým nadřízeným komunikovat.

Otázka 6.5 - Jste spokojen(a) s možností informovat Vašeho nadřízeného prostřednictvím telefonu?

Graf 4.30 Spokojenost s možností informovat nadřízeného telefonem? (v %)

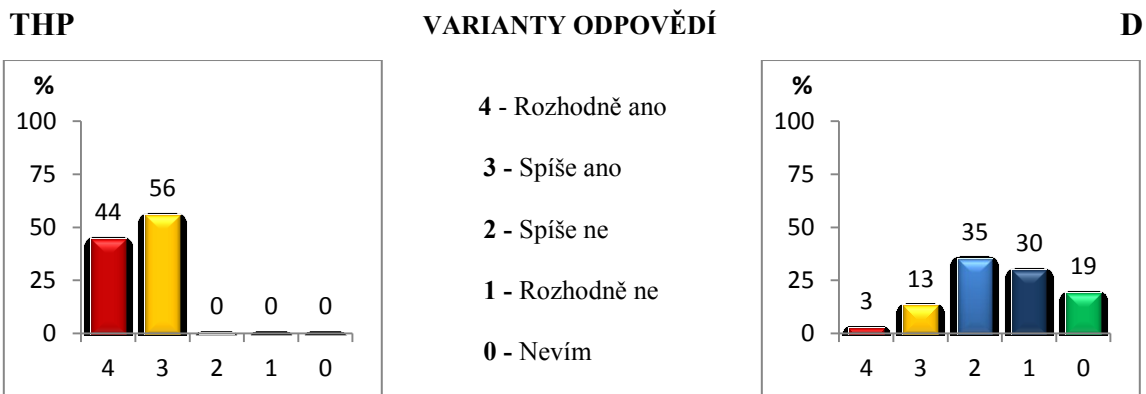


Převážná většina (89%) THO uvedla, že jsou spíše nebo rozhodně spokojeni s možností informovat svého nadřízeného telefonem. Tato celková spokojenost je tak vlivem symetrického rozložení odpovědí rovna hodnotě 3,0.

Více jak polovina (57%) respondentů D je spokojena s možností využití této formy komunikace. Třetina z nich se pak vyjádřila tak, že jsou spíše nebo rozhodně nespokojeni. Hodnota průměrné spokojenosti tak dosahuje 2,7. 5% zaměstnanců D uvedlo, že nemohou informovat svého nadřízeného pomocí telefonu.

Otázka 6.6 - Jste spokojen(a) s možností informovat Vašeho nadřízeného prostřednictvím elektronické pošty (e-mailu)?

Graf 4.31 Spokojenost s možností informovat nadřízeného e-mailem (v %)



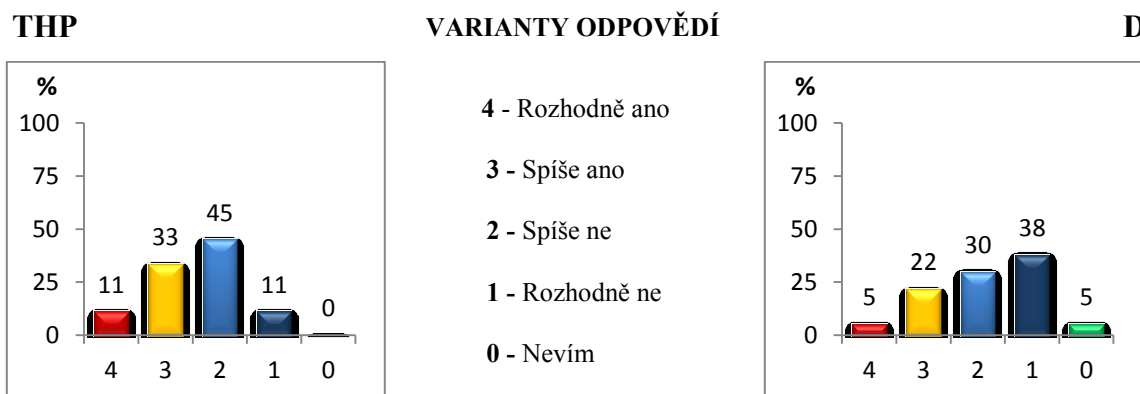
Všichni THP vyjádřili svou spokojenost s možností využití elektronické pošty k informování svého nadřízeného. Z toho 44% bylo s možností využití tohoto komunikačního prostředku rozhodně spokojeno. Tato celková spokojenost THP se pak odráží i na hodnotě průměrné spokojenosti, která je 3,4.

Zaměstnanci D jsou na rozdíl od THP v téměř dvou třetinách (65%) nespokojeni s možností využití e-mailu pro informování svého nadřízeného. Průměrná spokojenost je tedy pouze 1,9. Téměř 20% respondentů odpovědělo, že nemohou svého nadřízeného informovat pomocí elektronické pošty.

Otázka 7 - Do jaké míry komplikují Vaši komunikaci s nadřízeným následujícími problémy:

Problém 7.1 - Nadřízený Vám neumí naslouchat

Graf 4.32 Míra ovlivnění komunikace – nadřízený neumí naslouchat (v %)

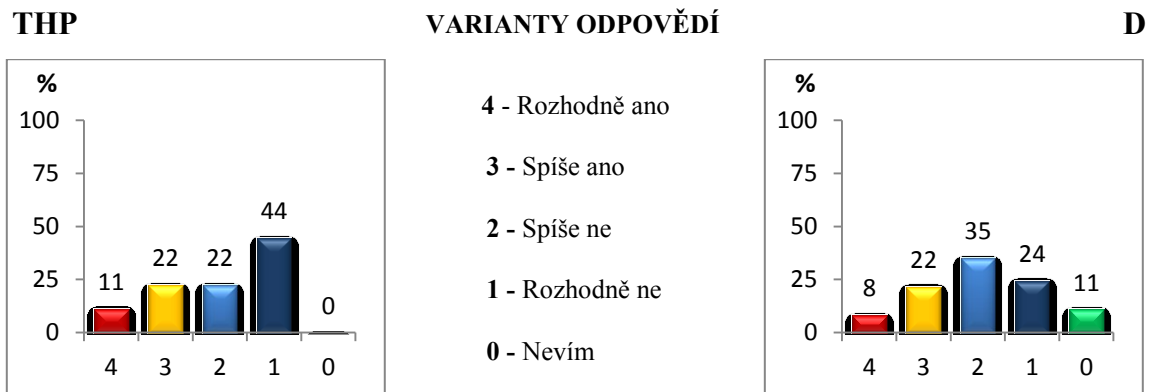


Více jak polovina (56%) THP uvedla, že jejich komunikace s nadřízeným není spíše nebo rozhodně ovlivněna tím, že by nadřízený neuměl komunikovat. Do nízké hodnoty průměrné míry ovlivnění komunikace (= 2,4) se odráží fakt, že necelá polovina (44%) respondentů D tento problém vidí jako element, který jejich komunikaci s nadřízeným ovlivňuje.

Více jak dvě třetiny (68%) respondentů D uvedlo, že uvedený problém jejich komunikaci s nadřízeným spíše nebo rozhodně neovlivňuje. Tento fakt odražen v hodnotě průměrné míry ovlivnění vzestupné komunikace, která dosahuje výše 1,9.

Problém 7.2 - Máte málo příležitostí informovat nadřízeného

Graf 4.33 Míra ovlivnění komunikace – málo příležitostí informovat nadřízeného (v %)

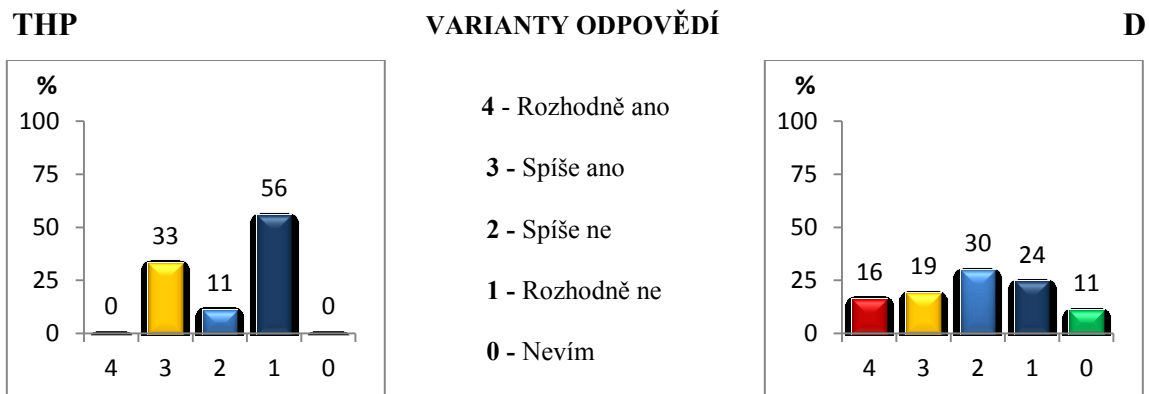


Dvě třetiny THP vyjádřily svůj názor, že nedostatek příležitostí informovat svého nadřízeného není problémem, který by ovlivňoval jejich komunikaci s nadřízeným. Tento názor se odráží i na průměrné míře ovlivnění vzestupné komunikace tímto problémem, která dosahuje hodnoty 2,0.

Podobný názor vyjádřili i zaměstnanci D. Rozdílná hodnota průměrné míry ovlivnění vzestupné komunikace tímto problémem (2,2) pak byla dána tím, že si tento problém podle THP rozhodně neuvědomuje 44% respondentů, na rozdíl od dělníků, kde to bylo jen 24%. 11% respondentů D nedokázalo posoudit, zda problém komunikaci ovlivňuje nebo ne.

Problém 7.3 - Máte málo času na komunikaci s nadřízeným.

Graf 4.34 Míra ovlivnění komunikace – nedostatek času ke komunikaci (v %)

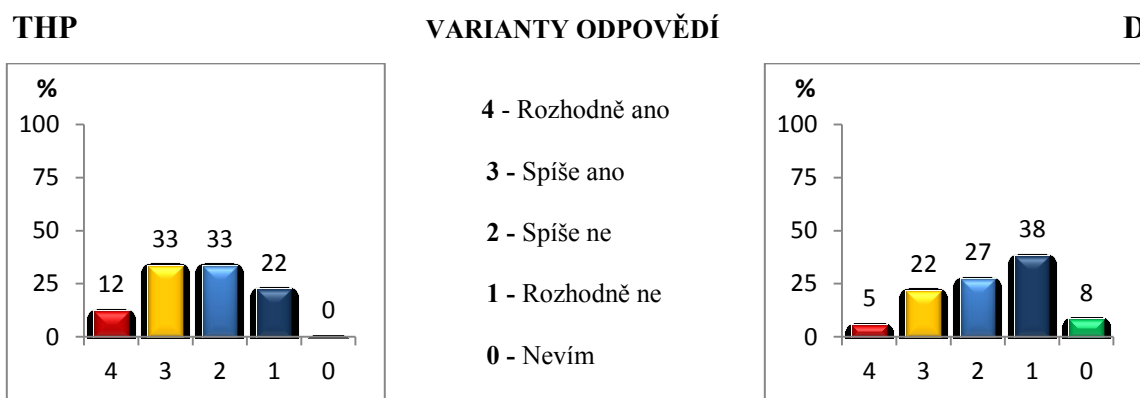


THP se ve více jak dvou třetinách (67%) shodli, že nedostatek jejich času na komunikaci s nadřízeným neovlivňuje vzájemnou komunikaci mezi nimi a nadřízeným. Průměrný názor na míru ovlivnění vzestupné komunikace nedostatkem času podřízeného vyjadřuje hodnota 1,8.

U respondentů D je hodnota průměrného vlivu tohoto problému na vzestupnou komunikaci rovna 2,3. Z toho vyplývá, že přestože respondenti D ve více jak jedné třetině (35%) vyjádřili názor, že tento problém komunikaci ovlivňuje, tak jako celek se přiklání spíše k opaku. 11% z nich nedokázalo posoudit, zda je vzestupná komunikace tímto problémem ovlivněna.

Problém 7.4 - Máte obavy sdělovat nadřízenému některé typy informací.

Graf 4.35 Míra ovlivnění komunikace – obavy ze sdělování určitých informací (v %)

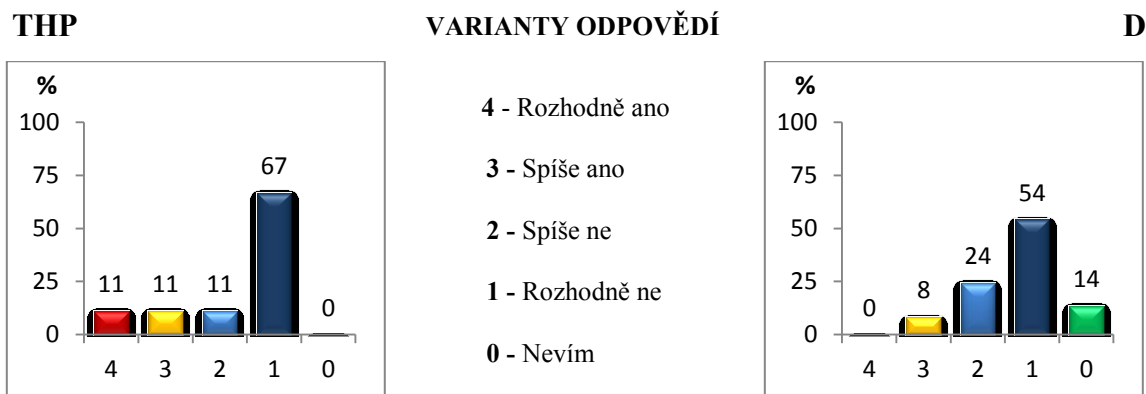


Z grafu THP vyplývá, že jsou odpovědi poměrně rovnoměrně rozděleny mezi jednotlivé varianty odpovědí. Přesto však převládá (55%) názor, že si THP nemyslí, že by obavy sdělovat nadřízenému některé informace, byl problém, který komunikaci ovlivňuje. Tuto skutečnost odráží průměrná míra ovlivnění vzestupné komunikace tímto problémem, která má hodnotu 2,3.

U respondentů D si tento problém neuvědomují téměř dvě třetiny (65%) respondentů. Tento fakt je odražen v hodnotě průměrné míry ovlivnění vzestupné komunikace tímto problémem, která dosahuje výše 1,9.

Problém 7.5 - Máte špatné osobní vztahy s nadřízeným.

Graf 4.36 Míra ovlivnění komunikace – špatné osobní vztahy s nadřízeným (v %)



Celkový názor THP na tento problém je zřejmý z grafu, kdy většina (67%) z nich uvádí, že špatné osobní vztahy rozhodně neovlivňují jejich komunikaci s nadřízeným. Průměrná hodnota míry ovlivnění vzestupné komunikace tímto problémem pak je proto 1,7.

Respondenti D jsou stejného názoru s tím, že téměř 80% uvádí, že osobní vztahy s nadřízeným nemají na jejich komunikaci vliv. Toto se odráží v hodnotě průměrné míry ovlivnění vzestupné komunikace tímto problémem, která je ve výši 1,5. 14% respondentů nedokázalo posoudit, do jaké míry uvedený problém jejich komunikaci ovlivňuje.

4.2.4 Vyhodnocení výsledků sociologického průzkumu

Z výsledku průzkumu provedeného v organizaci lze konstatovat, že jsou jak THP, tak D zaměstnanci celkově spokojeni s komunikací na svých pracovištích. Můžeme tedy říci, že komunikace v rámci celého úseku organizace je na velmi dobré úrovni.

A. VYHODNOCENÍ SESTUPNÉ KOMUNIKACE

a) Vyhodnocení spokojenosti s typy informací

V této oblasti otázek, kde měli zaměstnanci vyjádřit spokojenost s tím, jak jim jejich nadřízený podává informace, které se týkají jak jejich práce, tak kolegů nebo celé organizace, lze situaci hodnotit jako pozitivní, a to u obou sledovaných skupin, tzn.

THP i dělníků. Přestože byla spokojenost s poskytováním těchto informací vysoká u obou skupin, je třeba upozornit na fakt, že THP byli s podáváním těchto informací obecně spokojenější. Jak THP, tak i dělníci byli nejvíce spokojeni s podáváním informací, které se týkají pracovních pokynů.

Jako problém se ukázala nespokojenost dělníků, kterou vyjádřili v souvislosti s i informováním o hodnocení své práce, THP pak s informacemi, které se týkají celé organizace.

b) Vyhodnocení spokojenosti s nástroji sestupné komunikace

Pozitivně lze hodnotit skutečnost, že THP v hodnocení spokojenosti s tím, jak nadřízení využívají jednotlivé komunikační nástroje ke komunikaci s nimi, vyjádřili celkově velkou spokojenost s jednotlivými nástroji. Nejlépe hodnotili rady, schůze a individuální rozhovory. Za nimi následovaly nástěnky a internet, na třetím místě to byly návštěvy jejich pracoviště TOP manažery. Na předposledním místě se pak umístily písemné pokyny k práci. Je to dáno tím, že nejspíše je vedení nejspíše nepovažuje za potřebnou formu zadávání práce. Jako poslední skončil firemní časopis, jehož úloha je především v oblasti informování o dění v podniku

U respondentů dělníků bylo pořadí poněkud rozdílné, přesto pozitivním zjištěním je, že jsou celkově spokojeni s využíváním jednotlivých komunikačních nástrojů. Shodně jako THP uvedli respondenti D největší spokojenost s komunikací pomocí rad, dále podnikového časopisu a písemných pokynů k práci. Třetí příčku obsadily nástěnky a individuální rozhovory s nadřízeným následované návštěvami pracoviště TOP manažery. Je zajímavé, že v oblasti komunikace pomocí internetu vyjádřili dělníci výraznou nespokojenost. Je však nutné posoudit, do jaké míry tento komunikační nástroj skutečně pro výkon práce potřebují.

c) Vyhodnocení váhy problémů komplikujících sestupnou komunikaci

Nejmenším problémem, který by ovlivňoval komunikaci mezi nadřízeným a THP, je nedostatek času nadřízeného ke komunikaci. Jejich nadřízený se komunikaci s nimi nevyhýbá a má zájem s nimi komunikovat. Největší překážkou komunikace je pak podle THP fakt, že jejich nadřízeného nezajímají jejich názory na rozhodnutí, která přijímá. Celkově však lze konstatovat, že žádný z problémů, které byly hodnoceny, zásadně negativně komunikaci neovlivňuje.

Dělníci vyjádřili názor, že uvedené problémy celkově nijak zásadně komunikaci mezi jejich nadřízeným a jimi neovlivňují. Je pozitivním zjištěním, že nejmenší problém spatřují v dobrých osobních vztazích s nadřízeným, naopak největší problém je v tom, že nadřízený nemá dostatek informací, které od něj očekávají.

B. VYHODNOCENÍ VZESTUPNÉ KOMUNIKACE

a) Vyhodnocení spokojenosti s typy informací

Velmi pozitivním zjištěním je fakt, že THP nemají problémy s informováním svého nadřízeného o plnění zadaných úkolů, o problémech, které jim komplikují práci, o návrzích řešení problémů, které vyvstávají při plnění práce ani o pocitech, které s jejich prací souvisí.

Pozitivně lze hodnotit i skutečnost, že jsou i dělníci obecně spíše spokojeni s tím, jak mohou nadřízenému podávat výše uvedené typy informací. Nejvíce jsou spokojeni s možností informovat svého nadřízeného o plnění zadaných úkolů. Jako problém se pak ukázala nespokojenost dělníků s možností informovat o pocitech, které pociťují při vykonávání své práce.

b) Vyhodnocení spokojenosti s nástroji vzestupné komunikace

Pozitivně lze hodnotit skutečnost, že vyjma dotazníkových průzkumů a anonymních schránek, se kterými jsou jako s nástroji k informování svého nadřízeného THP nespokojeni, jsou s možností využít všech ostatních nástrojů, o kterých se dotazník zmiňoval, spokojeni. Nejvíce pak s možností informovat při osobním rozhovoru nebo pomocí elektronické pošty. U dotazníkových průzkumů a anonymních schránek je nutné zhodnotit, do jaké míry bude jejich využití THP efektivní.

Kladným zjištěním je i fakt, jsou dělníci s možnostmi informovat nadřízeného celkově spíše spokojeni. Zejména pak s možností informovat nadřízeného na poradách a schůzích a také při individuálním rozhovoru. Problémem je naopak výrazná nespokojenost s možností informovat nadřízeného prostřednictvím elektronické pošty a nespokojenost s možností využívání anonymních schránek.

c) Vyhodnocení váhy problémů komplikujících vzestupnou komunikaci

Pozitivní je i skutečnost, že u THP celkově problémy uvedené v dotazníku, ve velké míře komunikaci mezi nimi a nadřízeným neovlivňují. Jako největší problém se ukázala skutečnost, že nadřízený jim neumí naslouchat a také že mají strach sdělovat

nadřízenému určité typy informací. Bezproblémovým zjištěním je tak fakt, že THP nemají problém s nedostatkem času ke komunikaci s nadřízeným a že s nadřízeným mají dobré osobní vztahy, které jim nebrání v komunikaci

Negativním zjištěním je skutečnost, že dělníci mají nedostatek času a málo příležitostí ke komunikaci s nadřízeným. Pozitivní je potom fakt, že dělníci nemají strach sdělovat informace nadřízenému, mají s ním dobré osobní vztahy a nadřízený jim umí naslouchat.

4.2.4 Návrh opatření pro vybraný úsek

Přestože hodnocení komunikace v rámci celého úseku organizace bylo pozitivní, z průzkumu vyplývá, že by komunikace mohla být po odstranění dílčích drobných komunikačních bariér ještě efektivnější.

Opatření pro zefektivnění sestupné komunikace

Nadřízený THP by měl svým podřízeným poskytovat více informací, které se týkají celé organizace, protože jak THP uvedli, ani firemní časopis není pro ně plně uspokojivým zdrojem informací. Poskytováním informací, které se týkají například úspěchů organizace, se zlepšuje vztah zaměstnance k organizaci a tím se zvyšuje i kvalita a produktivita práce. Aby byla práce THP ještě více efektivnější, je třeba, aby dostávali více informací v podobě písemných pokynů k práci.

Jelikož THP vidí problém v tom, že jejich nadřízeného nezajímají jejich názory na jeho rozhodnutí, je pro odstranění této komunikační bariéry třeba, aby od nich jejich nadřízený požadoval zpětnou vazbu. Touto zpětnou vazbou pak může nadřízený zjistit skutečnosti, které při svém rozhodování mohl opomenout, přijít na případné chyby a vyvarovat se tak nesprávným rozhodnutím.

Nejméně jsou THP spokojeni s možností využívání dotazníkových průzkumů a anonymních schránek připomínek. Především doporučuji poskytovat větší prostor pro využívání anonymní schránky připomínek, protože nejenže je to nejlevnější nástroj, ale také jediná možnost jak sdělovat nepříjemné informace svým nadřízeným. Aby však zaměstnanci tento nástroj efektivně využívali, musí mít opět zpětnou vazbu od vedoucího, jak s jejich podněty zachází při svém řízení.

Protože průzkum ukázal nedostatek ochoty nadřízeného THP naslouchat podřízeným, naskýtá se jediné řešení: prohloubit tuto zpětnou vazbu všemi možnými

prostředky (na poradách, na individuálních schůzkách, formou anonymních schránek atd.), protože bez ní nadřízený nemohou efektivně vést zaměstnance. Touto zpětnou vazbou může nadřízený zjistit skutečnosti, na jejichž základě může přijímat rozhodnutí, kterými lze eliminovat existující problémy nebo preventivně předcházet problémům očekávaným.

Opatření pro zefektivnění vzestupné komunikace

Ukázalo se, že dělníkům nejvíce chybí informace, které se týkají hodnocení jejich práce. Jakékoliv hodnocení, ať už je pozitivní (přiměřené pochvaly, povzbuzení apod.) nebo negativní (přiměřená kritika) je přínosem jak pro nadřízeného tak i pro jeho podřízené. Je nutné si uvědomit, že pozitivní hodnocení vyvolá v každém zaměstnanci příjemný pocit z dobře vykonané práce, což se může odrazit na jeho dalším pracovním výkonu a také se tím může upevnit jeho vztah k vedoucímu. Proto doporučuji nadřízenému, aby větší pozornost věnoval průběžnému vyjádření uspokojení s jejich prací (nejen jako např. roční hodnocení zaměstnanců) formou odůvodněné pochvaly, povzbuzení, apod. Podřízený to jistě ocení, ale musí to vyznít upřímně a pochvala nebo povzbuzení musí přijít v pravý okamžik, aby byla přímá vazba s tím, k čemu se pochvala nebo povzbuzení vztahuje.

Je však třeba, aby vedoucí dokázal správně slovně vyjádřit i svoji nespokojenost s prací podřízeného. To znamená, že by se pokárání nebo kritika neměla dotknout sebevědomí podřízeného. Přiměřené negativní hodnocení má tu výhodu, že upozorní podřízeného na chyby, kterých se má vyvarovat. Tím lze předejít opakování chyb, které by mohly způsobit vícenáklady.

Jako příčinu problému, kterým je nedostatečná komunikace vedoucího s podřízenými, označili dělníci skutečnost, že on sám požadované informace nemá. Doporučuji proto, aby se nadřízený dělníků na základě často se opakujících, nebo ze situace vyplývajících dotazů, projevil větší iniciativu při získávání potřebných informací z kompetentních zdrojů, aby je mohl následně poskytnout svým podřízeným.

Nespojenost dělníků s možností vyjádření pocitů, které souvisí s jejich pracovní vytížeností, spokojeností s obsahem práce, se vztahy na pracovišti a s perspektivou v práci doporučuji snížit tak, že se jejich nadřízený bude o jejich pocity více zajímat, že bude vytvářet více příležitostí vhodných k tomu, aby mohli svoje pocity uměřeně ventilovat, a to ať už anonymní nebo neanonymní formou. Závisí to samozřejmě na

tom, jaké jsou (nebo budou) mezi nadřízeným a jeho podřízenými vztahy (důvěry nebo naopak nedůvěry).

Elektronická pošta byla hodnocena dělníky jako nástroj komunikace, kterého pro informování svého nadřízeného mohou využívat nejméně. V tomto případě je však třeba opět upozornit na fakt, že dělníci na svém pracovišti s internetem do kontaktu nepřicházejí, a proto doporučuji, aby k informování nadřízeného využívali dělníci jiných efektivnějších komunikačních nástrojů.

Dělníci vyjádřili názor, že nemají dostatek času a příležitostí informovat svého nadřízeného. Proto doporučuji zlepšit prostředí ke komunikaci například stanovením vymezeného časového prostoru (např. konkrétní hodiny v určitý den v týdnu) kdy jim je nadřízený k dispozici, a to tak, aby vyhovoval jak dělníkům, tak jejich nadřízenému. Řešením by bylo rovněž poskytnout ke zpětné komunikaci s vedoucím více času na poradách apod.

Taktéž je nutné upozornit na fakt, že anonymní schránky mohou být ještě více efektivním zdrojem informací pro nadřízeného dělníků. Aby mohlo být dosaženo ještě větší efektivity, je nutno stanovit závazná pravidla, která budou souviset s jejich provozováním. Je podstatné, aby dělníci věděli, jak často budou tyto schránky vybírány, případně ještě upozornění na každé vybírání schránek. Nadřízený by měl dělníky v co nejkratší době informovat o podnětech, které schránky obsahovaly. Nejvhodnější příležitostí nadřízeného dělníků pro seznámení všech svých podřízených najednou s obsahem schránek jsou porady. Dále je nutné, aby nadřízený dělníků dbal na to, aby jeho podřízení viděli, že návrhy (připomínky) využívá při svém rozhodování a snaží se je řešit. V opačném případě je velmi pravděpodobné, že dělníci přestanou schránky využívat. Schránky by měly být umístěny tak, aby byly na přístupných místech, avšak aby nebyly blízko nadřízeného nebo jeho asistentky. Vhodným místem je umístění u nástěnek na chodbě.

Přestože jsou dělníci s nástěnkami celkově spokojeni, je žádoucí, aby se efektivita tohoto komunikačního prostředku dále zvyšovala. Toho lze dosáhnout tím, že budou nástěnky umístěny na místech, které jsou na místech dostupných všem dělníkům. Nástěnky by měly být pravidelně upravovány a obměňovány aktuálními informacemi, v opačném prostředí by se mohlo stát, že dělníci o nástěnky ztratí zájem.

5. Závěr

Efektivita komunikace ovlivňuje velkou měrou celou organizaci, proto by mělo být v zájmu jak nadřízených tak jejich podřízených ji neustále zdokonalovat. Tato bakalářská práce měla za cíl vyhodnotit efektivitu vertikálních komunikačních toků ve vybrané organizaci. V případě, že by byly při vyhodnocení efektivit komunikace zjištěny problémy, bylo úkolem této práce navrhnout taková opatření, která by tyto nedostatky eliminovala nebo dokonce úplně odstranila.

Sociologický průzkum byl v organizaci realizován po dobu jednoho týdne. Dotazníkovým průzkumem byla získána data od dvou skupin respondentů. První skupinu tvořilo 9 zaměstnanců z řad technickohospodářských pracovníků a druhou skupinu 39 dělníků. Tato data byla následně analyzována a vyhodnocena.

Na základě analýzy těchto dat lze konstatovat, že ve vybrané organizaci je efektivita vertikálních komunikačních toků u obou zkoumaných skupin na velmi dobré úrovni. Přesto však byly nalezeny drobné komunikační bariéry. U THP zejména v oblasti poskytování informací nadřízeným.

THP vidí rezervy v množství informací, které dostávají od svého nadřízeného, v jeho přístupu k nim a také v jeho iniciativě informace vůbec zjišťovat nebo poskytovat. Průzkumem byly zjištěny i slabé stránky některých komunikačních nástrojů, které THP využívají.

Dělníci pak poukázali zejména na nedostatek hodnocení své práce nadřízeným a také času a příležitosti svého nadřízeného informovat. Nedostatek informací, který mají, pak vidí zejména ve skutečnosti, že jejich nadřízený sám tyto informace nemá.

Navržením vhodných opatření, by mělo odstranit tyto překážky komunikace a tím pádem i zvýšit pracovní efektivitu. Ve svých doporučeních jsem také zhodnotil efektivitu nejobvyklejších komunikačních nástrojů, které organizace využívá, a nastínil možná řešení, která by mohla jejich efektivitu ještě dále zvyšovat.

Závěrem mohu konstatovat, že se mi v této práci podařilo zanalyzovat a vyhodnotit efektivitu vertikálních komunikačních toků v organizaci a ke zjištěným drobným nedostatkům navrhnout možná opatření, které tyto nedostatky eliminují nebo zcela odstraní. Výsledky této práce budou poskytnuty organizaci, které jak doufám pomohou ke zvýšení efektivit vertikální komunikace v rámci vybraného úseku.

Seznam literatury

ADLER, R. B.; ELMHORST, J. M. *Communicating at Work*. 10th ed. London: McGraw-Hill, 2010. 519 s. 978-0-07-338517-4.

BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DeVito, J, A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Grada Publishing, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, J, H.; GIBSON, J, L.; IVANCEVICH, J, M. *Management*. Přel. Václav Dolanský a Josef Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

EVANGELU, J, E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. 978-80-247-2607-6.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

NEWSTROM, J, W.; DAVIS, K. *Organizational Behavior*. 10th ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.

NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

NOVÝ, I; SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 287 s. ISBN 80-2471-705-0.

ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

PRAŽSKÁ, L; JINDRA, Jiří. *Obchodní podnikání: retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

SCHARLAU, Ch. *Techniky vedení rozhovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 205 s. ISBN 978-80-247-2234-4.

SURYNEK, A; KOMÁRKOVÁ, R; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

TUBBS, S, L.; MOSS, S. *Human Communication*. 6th ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. 978-80-247-2614-4.

WEIHRICH, H; KOONTZ, H. *Management*. Přel. Václav Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 664 s. ISBN 80-85605-45-7 .

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

PŘIKRYL, R. *Interní komunikace – komunikace je ve firmě důležitá* [online]. 17.02.2010 [cit. 2011-02-09]. Dostupné z WWW: <
<http://www.obchodnik.cz/2010/02/interni-komunikace-komunikace-ve-firme-je-dulezita/>>.

PŘIKRYL, R. *Externí komunikace – vše, co jde směrem z firmy do éteru, tedy ven* [online]. 01.05.2010 [cit. 2011-02-09]. Dostupné z WWW: <
<http://www.obchodnik.cz/2010/05/externi-komunikace-vse-co-jde-smerem-z-firmy-do-eteru-tedy-ven/>>.

Interní materiály firmy